

A hand is shown holding a white model airplane against a clear blue sky. The airplane is oriented diagonally, with its nose pointing towards the top left. The hand is positioned on the right side of the fuselage, near the wing. The text 'Coaching' is written in large, bold, black letters, following the curve of the airplane's fuselage. Below it, the words 'für ganz' are written in a similar bold, black font.

Coaching
für ganz

oben

Der Vorstandschef tat sich schwer mit dem neuen CIO. „Der hat doch aus Prinzip eine andere Meinung“, war er sich sicher. „Der glaubt, hier alles auf den Kopf stellen zu können. Vergiftet das Betriebsklima. Dafür haben wir ihn nicht eingestellt.“ Die Entscheidung war gefallen: Der muss weg. Besser heute als morgen. Es ging für den Vorstandschef nicht mehr um das „Ob“, sondern nur noch um das „Wie“ und „Wann“. Doch dann gab es noch die andere Seite. Die Persönliche. Schließlich hatte der Vorstandschef sich selbst vor den Kollegen im Top-Management explizit für diesen Mann eingesetzt. Er sprach mit der Personalchefin, bat um eine galante Lösung. Und bekam zur Antwort: „Vielleicht würde es in einem ersten Schritt helfen, einen externen Sparringspartner hinzuzuziehen. Ein Coach könnte Sie unterstützen, die aktuelle Situation zu reflektieren. Und vielleicht findet sich noch eine Alternative zu einer Kündigung.“ Kurzes Schweigen. Dann ergänzte sie: Wir wissen beide, was es fürs Unternehmen finanziell, aber auch imagemäßig bedeuten würde, würde er sofort wieder freigestellt.“ Erneut Stille. Der Vorstandschef machte große Augen. „Ein Coach? Ich!?? Warum!?? Ich bin doch nicht das Problem.“

Warum Coaching für das C-Level?

Das ist keine seltene Reaktion auf Vorstandsniveau (im C-Level). Wenn es um das Thema Coaching geht, wird oft nach dem Warum gefragt. Top-Manager selbst fragen sich: Warum brauche ich ein Coaching? Unternehmen wollen wissen: Warum soll ich einer Führungskraft ein Coaching bezahlen? Und Stakeholder meinen: Warum Externe in interne Angelegenheiten einbinden? Die Antwort ist in allen drei Fällen gleich: Gutes Coaching für C-Level kommt dem Erfolg eines Unternehmens zugute und auch dem Erfolg des Top-Managers selbst – das Fazit ist ein Kreislauf, der für beide Seiten Positives mit sich bringt. Jeder Spitzensportler hat einen Coach, viele haben sogar gleich mehrere. Denn diese Leistungsträger wissen, dass der Coach sie dabei unterstützt, immer wieder Leistung auf Top-Niveau liefern zu können. Und genau darum geht es auch an den Spitzen von Unternehmen. Hier braucht es Menschen, die bereit sind, als Mensch und Führungspersönlichkeit ihr Bestes zu geben. Und die wissen, dass es gut ist, ein starkes Team an der Seite zu haben.

Wie die Personalchefin es sagte: Wenn ein frisch eingestellter Top-Manager nach wenigen Wochen seinen Stuhl räumen soll, wird das teuer für ein Unternehmen. Von der Außenwahrnehmung mal ganz abgesehen. Und auch intern kommt es in aller Regel zu Unsicherheit. Laut einer Studie, die in den USA durchgeführt wurde, kostet die Fehlbesetzung des Chefessels ein Unternehmen übrigens zwischen zwölf und 50 Millionen US-Dollar. Die Zahlen für den europäischen Raum liegen vielleicht nicht

Erfolg im Top-Management bedeutet auch, auf die richtigen Partner zu setzen. Ein Coach sollte einer davon sein. Er oder sie unterstützt dabei, den individuell passenden Weg zu finden, um an der Spitze dauerhaft erfolgreich zu sein.

ganz so hoch, aber teuer ist es dennoch. Aber auch wenn das Fakt ist, ist Coaching für Menschen im C-Level eher die Ausnahme, weniger die Regel. Und das gilt für beide Seiten: Arbeitgeber meinen, es nicht anbieten zu müssen. Und Arbeitnehmer haben das Thema auf ihrer Prio-Liste oft im unteren Bereich platziert. „Coaching habe ich nicht in dem Vertrag verhandelt“, heißt es dann gerne. „Andere Dinge wie Boni, Flexibilität, Firmenwagen und vor allem Gehaltsstaffelung waren wichtiger.“

Fünf Phasen einer C-Level-Amtszeit

Experten schätzen, dass mittlerweile einer von drei neu eingestellten CEOs bereits in den ersten 18 Monaten seinen Sessel wieder freimachen muss. Andere sprechen sogar davon, dass es jeder zweite ist, der bereits in den ersten eineinhalb Jahren wieder geht oder gehen muss. So hat ein Forscherteam von Spencer Stuart im Jahr 2020 einmal eine eingehende Untersuchung zum „Leben“ eines CEO durchgeführt. Laut ihren Ausführungen durchlebt die Chefin oder der Chef fünf Phasen während der Amtszeit. Und jede für sich hat ihre eigenen Herausforderungen.

Zum Start ist ein neuer CEO in aller Regel immer motiviert. Er will wirken, bewirken, Veränderungen meistern. Doch das kann auch in die Hose gehen, wie das zitierte Beispiel zeigt. Zum Beispiel wenn nämlich das Gefühl entsteht, dass der Neue „alles auf den Kopf stellen will“. Die Frage ist dann jedoch auch: Ist das vielleicht nicht sogar vom Vorstand, Stakeholdern, dem Aufsichtsrat so gewollt? Auch hier gilt es einmal genau hinzuhören, welche Erwartungshaltungen bei allen Verantwortlichen bestehen.

Fehlendes Rollenverständnis als Stolperfalle

So betiteln die Menschen von Spencer Stuart die Phase zwei als „Leistungseinbruch“ und ordnen diese im zweiten Jahr ein. Erwartungen wurden enttäuscht, Ergebnisse stagnieren, verantwortlich ist der neue CEO. Und nicht selten macht er sich sogar selbst dafür verantwortlich. Doch oft bleibt der dann klärende und wichtige Dialog innerhalb des Boards aus. Im Rahmen einer anderen Studie gaben sechs von zehn befragten und „gescheiterten“ Managerinnen und Manager an, dass sie sich „nicht intensiv genug auf die Rolle vorbereitet haben“. Viele gaben aber auch an, dass man vonseiten des Unternehmens das mit dem Onboarding nicht unbedingt ernst genommen hat. Dabei macht, so schrieb

das Harvard Business Review im Jahr 2017, „ein professionelles Onboarding Führungskräfte schneller leistungsfähig und verkürzt die Time to Performance um 40 Prozent“.

Es ist so, dass in vielen Unternehmen nach dem Prinzip gehandelt wird: „Jetzt haben wir so viel Geld ins Recruiting gesteckt, Monate an Arbeit investiert, um die Beste oder den Besten für den Job zu finden, jetzt muss der oder die mal zeigen was in ihr oder ihm steckt. Schauen wir uns an, was sie oder er liefert.“ Irgendwie verständlich, aber – wie formuliert – kann dieses Verhalten bzw. diese Einstellung sehr teuer werden. Denn es führt in zwei von drei Fällen dazu, dass neue Mitglieder im C-Level hinter den Erwartungen zurückbleiben. Und das nicht, weil es ihnen an Fachkompetenz und Führungsqualität fehlt. Die wurde im Rahmen des Recruitings abgeklopft und ist auch in nahezu jedem Fall absolut vorhanden. Menschen scheitern im C-Level, weil sie über die geltenden Spielregeln im jeweiligen Top-Management stolpern – oder über die Unternehmenskultur. „Mangelnde Anpassungsfähigkeit“, die nicht immer selbstverschuldet ist. Denn wenn einem nicht gesagt wird, wie das Spiel funktioniert und

welche Rolle man in diesem einzunehmen hat, sind das widrige Voraussetzungen für eine gute Zusammenarbeit.

Bevormundung ist keine Option

Im beschriebenen Fall entschied sich der Vorstandschef final doch zu einem Coaching. „Probieren kann man es ja mal.“ Im ersten Coachingtermin erhielt er dann auf seine Frage: „Was soll ich machen?“ die Antwort: „Das müssen Sie für sich selbst herausfinden.“ Kopfschütteln. Er stand auf, wollte gehen. Am Schluss blieb er doch, denn bevor er aus der Tür verschwunden war, ergänzte der Coach: „Das letzte, was ich tue, ist Ihnen sagen, was Sie tun sollen. Vielmehr geht es darum, dass wir gemeinsam oder besser, dass Sie mit meiner Unterstützung das für sich selbst herausfinden. Sie sollen die beste Entscheidung für sich treffen, nicht die, die ich für die beste halte.“

Es dauerte noch ein paar Termine, dann begriff der Vorstandschef: Sein Coach war nicht sein Lehrer, der ihm sagte, was das einzig Richtige ist. Er ist vielmehr – besonders auf dem C-Level-Niveau – Sparringspartner, Mentor und Executive Coach in einer Person. Als professionell neutraler Sparringspartner fordert er sein Gegenüber auf Augenhöhe heraus. Er oder sie sagt nicht, was zu tun ist, sondern fragt, was sein Gegenüber für möglich hält. Gemeinsam werden denkbare Lösungsansätze gesammelt, Situationen reflektiert und durchgespielt. Als Mentor fragt ein Coach nach, hört hin und bietet Rat und Impulse, die auf echten Erfahrungen basieren. Im besten Fall hat er diese vorher selbst als Top-Management-Führungskraft gesammelt und seit vielen Jahren durch die Erfahrungen anderer Klienten in ähnlichen Situationen ergänzen können.

Ein guter Coach liefert Insider-Know-how. Gemeinsam mit seinem Gegenüber entwickelt er individuell zugeschnittene und gemeinsam entwickelte Lösungen. Dabei geht es um absolutes Vertrauen. So konnte der Vorstandschef auch sehr persönliche Fragen und Bedenken teilen, als er verstand, dass der Coach ein echter Sparringspartner war. Für den Coach waren absolute Vertraulichkeit wie vor allem Verschwiegenheit die wichtigsten Kriterien. Für ihn war klar, wenn er seine Gedanken teilt, dann nur mit jemandem, auf dessen Urteilsvermögen, Berufserfahrung und Integrität er zählen konnte. Der Coach war eine Art Spiegel, den er so in seinem beruflichen, aber auch privaten Umfeld nicht in dieser Form finden konnte. Ein guter Coach stellt immer seine eigenen Bedürfnisse zurück, es geht um die Klientin oder den Klienten. Neutralität ist die Basis, und die kann niemand anderes aus dem beruflichen wie privaten Kontext bieten.

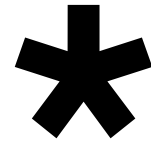
Ein guter Coach als »Soundingboard«

Der Vorstandschef ging seinen eigenen Weg, ließ sich jedoch professionell begleiten. Wie gesagt, Spitzensportler würden niemals auf ihren Coach verzichten. Ein Coach ist dabei als „Soundingboard“ zu sehen. Er nimmt alles Gesagte auf, analysiert es in Ruhe und agiert als eine Art Spiegel. Neue Ideen und Gedanken werden reflektiert und besprochen. Und er (hinter-)fragt: „Was macht Sie hier so sicher?“ oder „Woran machen Sie das konkret fest?“ Er sagt nicht, was zu tun ist, sondern findet im Gespräch heraus,



Was einen guten Coach ausmacht

- Ein guter Coach sagt niemandem, was das Richtige ist. Er ermutigt sein Gegenüber dazu, vorhandenes Wissen effektiver zu nutzen und weiter auszubauen.
- Er ist professionell neutral (Achtung: nicht emotionslos).
- Er versteht sich als Dreigestirn aus Mentor, Sparringspartner und Executive Coach.
- Er sieht sich in der Pflicht, gemeinsam mit der Klientin oder dem Klienten, die optimale und beste Lösung für diese oder diesen zu finden.
- Er verhilft der Klientin oder dem Klienten, alle Perspektiven einzunehmen.
- Er ist empathisch, kann sich in die Rolle des Gegenüber hineinversetzen und dennoch neutral verschiedene Aspekte dieser Rolle beleuchten.
- Er unterstützt dabei, die wirklichen Beweggründe des Gegenübers für sein Handeln zu erforschen. Das Warum zu finden.
- Ein guter Coach geht im Gespräch auf drei Ebenen ein: Kopf, Verstand und Werte.
- Ein guter Coach unterstützt, fundierte und nachhaltige Entscheidungen zu treffen, die Hand, Fuß und Bestand haben.



Der Lebenszyklus auf dem C-Level

Jede Amtszeit eines Chief Executive Officers (CEO) verläuft anders, denn alle Führungskräfte verhalten sich unterschiedlich und reagieren vor allem divers auf gewisse Faktoren in ihrer Umgebung. Das US-Magazin „Harvard Business Review“ hat zusammen mit der Personalberatung „Spencer Stuart“ dennoch auf der Basis valider Daten den Lebenszyklus eines CEO in fünf typische Stadien unterteilt. Wichtig dabei ist, dass diese Stadien sich nicht auf fünf Jahre beziehen, sondern auf ihre Amtsdauer.

1. Pure Motivation

→ Im ersten Jahr eines CEOs läuft alles auf Hochtouren - die Motivation, der Optimismus, die Schaffenskraft. Es kommt zu Optimierungen, und es passiert grundsätzlich viel an jeder Seite. Diese Phase ist vergleichbar mit einer Art Flitterwochen, in denen einfach alles sehr gut funktioniert und wunderbar läuft.

2. Vom Hoch zum Tief

→ Schon im zweiten Jahr der Amtszeit eines CEOs wird oft ein Leistungseinbruch sichtbar. Meist liegt es an der Rückkehr zur Normalität, die dann eintritt, wenn sich die Zahlen einpendeln und die Leistung des CEOs auf ein normales Level zurückläuft. In dieser Phase

ist es für CEOs besonders wichtig, im regen Austausch zum Aufsichtsrat zu stehen und gemeinsam Anpassungen vorzunehmen.

3. Rückenwind

→ Wenn der Aufsichtsrat und der CEO das zweite Jahr gut überstehen, geht es mit vollem Rückenwind in die nächsten zwei bis drei Jahre. Nicht nur konnte der Aufsichtsrat erkennen, wie der CEO mit Leistungsabfall umgeht, sondern auch Vertrauen gewinnen. Nun sollte die Strategie feststehen und die Ziele angepackt werden. Gleichzeitig kann experimentiert und ausprobiert werden.

4. Der Druck steigt

→ In den Jahren sechs bis zehn als CEO folgt in der Regel ein Leistungseinbruch. Das liegt vor allem daran, dass das Leistungsniveau von den meisten CEOs nicht mehr gehalten werden kann. In dieser Phase kann es zu verschiedenen Szenarien kommen: Der CEO wird voreilig entlassen oder der Aufsichtsrat hat Geduld. Gleichzeitig kann experimentiert und ausprobiert werden.

5. Wertschätzung und Zufriedenheit

→ Wer die kritischen Jahre überstanden hat, wird sich jetzt in einer Zeit befinden, die man gut als die goldenen Jahre bezeichnen könnte. Häufig tragen nun Investitionen ihre Früchte, Projekte wurden erfolgreich umgesetzt und Krisen gemeinsam gemeistert. In diese Phase kommen jedoch nur die stärksten Führungskräfte, die länger als zehn Jahre bleiben.

was noch machbar wäre. Dabei kommen auch Rollenspiele zum Einsatz, in denen reale Situationen durchgespielt werden, um darauf aufbauend konkrete Handlungsoptionen sowie Handlungen abzuleiten. „Was passiert, wenn...?“ Eine zentrale Frage hier: Welche Konsequenzen kann eine gewisse Handlung real haben? Im Fokus steht es, Klarheit zu finden, Sicherheit zu schaffen, Ängste anzugehen und zu lösen, sowie Wachstum zu fördern. Auch und vor allem, wenn es schwierig wird.

Im „War for Talents“ wird viel Geld ins Recruiting gesteckt, und auch Gehälter sind flexibel anpassbar, wenn man diese eine Person unbedingt haben will oder besser formuliert „sie braucht“. Ist jedoch erst einmal eine Kandidatin oder ein Kandidat gefunden und hat diese oder dieser unterschrieben, war es das oftmals mit der Aufmerksamkeit. Die oder der Neue wird allein gelassen. Die Folgen sind das, was dem CIO passiert war, der den Vorstandschef so verstimmt hatte. Er war seine neue Rolle und die damit verbundenen Aufgaben nach bestem Wissen und Gewissen angegangen, und war damit – ohne es zu wissen – seinem Vorstandschef auf die Füße getreten. Zu seiner Entschuldigung: Niemand hatte ihm wirklich deutlich gesagt, was von ihm erwartet wurde. Da musste sich dann auch der Vorstandschef an die eigene Nase fassen, wie er im Coaching herausfand. Er hatte niemals mit dem neuen CIO transparent und im Detail über seine Erwartungen und die Ziele des Unternehmens gesprochen. Seine ehrliche Aussage: „Irgendwie sind wir alle optimistisch davon ausgegangen, dass der das schon packt.“

Top-Management als eigener Kosmos

Fakt ist: C-Level ist eine ganz eigene Welt, und kein Top-Management gleicht dem anderen. Und genau darum ist selbst bei einem Wechsel von einem ins andere C-Level nichts wie es einmal war. Leider wird das fast immer vergessen – auf beiden Seiten. Als Top-Manager steht man an der Unternehmensspitze. Während die Mitarbeitenden selbst Ergebnisse bringen und erreichen sollen, ist eine Führungskraft im mittleren Management vor allem dafür verantwortlich, seine Mannschaft zu führen und den Rahmen zu schaffen, dass diese Ergebnisse möglich sind. Im Top-Management hingegen ist die Kernaufgabe die, das Unternehmen als Ganzes zu führen. Was bedeutet, Wissen und Know-how aller Beteiligten zu orchestrieren. Es geht darum, Beziehungen zu knüpfen, Strategien zu entwickeln, Machen zu ermöglichen. Und das bedeutet Einfluss zu nehmen und politisches sowie taktisches Kalkül einzusetzen. Zusammengefasst die vier wichtigsten Aufgaben an der Spitze:

- Veränderungsprozesse gestalten und führen,
- schwierige Entscheidungen (unter Druck und Unsicherheit) treffen,
- Komplexität managen,
- Sicher und souverän führen trotz politischer Spielchen und dem Einfluss von Politik.



GUDRUN HAPPICH ist Diplom-Biologin, Unternehmerin und seit mehr als 25 Jahren Executive Coach. Ihre Erfahrungen teilt sie als Buchautorin, Bloggerin und Podcasterin. Ihr Buch »Herausforderungen im Führungsalltag« erhielt im Jahr 2021 den getAbstract Readers' Choice Award. Ihr aktuelles Buch heißt »C-Level: Im Top-Management erfolgreich werden, sein und bleiben«.

Die (Arbeits-)Welt ist, wie sie ist: nicht planbar, überraschend und sie dreht sich gefühlt immer schneller. Ansprüche an Führungskräfte und vor allem an das Top-Management nehmen rasant zu. Es gilt nicht, die eine Krise zu meistern, sondern heute gilt es, verschiedenste Krisen parallel zu lösen: kriegerische Auseinandersetzungen, Pandemien, Inflation, unterbrochene Lieferketten und fehlendes Material – und die Liste lässt sich beliebig fortsetzen. Unsicherheit und Planlosigkeit wecken den Wunsch nach Sicherheit. Ein Executive Coach kann diese nicht garantieren, jedoch Top-Manager dabei unterstützen, sie in sich selbst zu wecken.

Faktor Menschlichkeit

Es geht darum, als C-Level innere Sicherheit zu finden, auch wenn im Außen die Unsicherheit immer mehr zunimmt. Darauf aufbauend gilt es zu führen, Vorbild zu sein und die besten Entscheidungen für ein Unternehmen zu treffen. Es ist wichtig, weiterzugehen, einen Kurs vorzugeben und Verbindlichkeit in Bezug darauf zu geben, dass man bereit ist, Verantwortung zu übernehmen. Und das für mittlerweile wirklich viele Themen.

Denn als wenn die eben genannten Themen nicht schon herausfordernd und tagesfüllend genug wären, kommen dann noch Dinge wie der Fach- und Führungskräfemangel, Change-management, die Digitale Transformation et cetera. hinzu. Alles Dinge, bei denen neben dem rational, klugen, analytischen sachlichen, fachlichen Verständnis – also der Professionalität beziehungsweise professioneller Führungskompetenz – vor allem auch der Faktor Menschlichkeit zunehmend eine bedeutende Rolle spielt, will man die Führungskräfte zu Veränderungen, zum Bleiben, zum Mitdenken und -machen bewegen. Und genau darum werden empathische Fähigkeiten immer mehr zu einem relevanten Kriterium, das über den Erfolg im C-Level entscheidet. Aufgabe ist es, die Menschen zu erreichen, sie zum Mitdenken zu motivieren. Und das geht nur, wenn man den anderen „versteht“. Carl Rogers, Mitbegründer der Humanistischen Psychologie, sagte dazu einmal: „Empathisch sein,

bedeutet, die Welt durch die Augen der anderen zu sehen und nicht unsere Welt in ihren Augen.“ Und genau darum ist ein zentraler Kern eines Coachings auch der angesprochene Perspektivwechsel.

Umgang mit Macht

Mit diesem Perspektivwechsel ist zudem auch das Thema Macht verbunden. Denn das Top-Management ist ein Ort der Macht. Doch nicht immer wird diese als Macht zum Machen verstanden. Oder Macht, andere zu befähigen, sie darin zu unterstützen, die eigenen Stärken zu nutzen, um Bestleistung zu bringen. Aber genau darum geht es. Echte Leistungsträger verstehen sich als Vorbild und Ermöglicher. Und dabei unterstützt ein Coach. Daher noch einmal das Beispiel des Spitzensportlers: Dieser trainiert mit seinem Coach, um nicht nur konstant gute Leistung zu bringen, sondern immer noch besser zu werden. Ein guter Coach weiß um die Weltsicht, die Werte, die Einstellung seines Gegenübers. Er weiß zudem auch, wie es diesem geht. Erkennt Schwierigkeiten, schwierige (Lebens-)Situierungen und spricht diese an. Immer mit dem Ziel, dem anderen den Weg zur Bestleistung zu ebnet.

Auch der Vorstandschef verstand schnell, dass Coaching ihn bei der Reflexion und Selbstexploration unterstützte. Sein Coach sagte ihm einmal ganz offen: „Ich habe sicher keinen Bildungsauftrag, sondern mir geht es darum, dass Sie für sich herausfinden, was Sie wollen, sollen und können.“ Einige Wochen, nachdem er mit dem Coaching gestartet war, stand der Vorstandschef daher auch vor der Personalverantwortlichen und bedankte sich für den Tipp. Auf lockere Weise, um sein Gesicht wahren zu können. „Sie hatten Recht, Coaching ist wirklich keine Therapie. Hilft aber dennoch.“

Kommunikation als Schlüssel

Früher am Hofe – als abschließende Anekdote – nannte man den Coach übrigens Narren. Dieser Sparringspartner war wichtiger als ihr Erscheinungsbild oft annehmen ließ. Denn sie durften Kritik üben, Feedback geben und Spiegel sein. Sehr direkt und dennoch unterhaltsam. Ertragbar. Das regte Königin, König, Herrscherin, Herrscher zum Nachdenken an, ohne sie vor der versammelten Mannschaft zu entwürdigen. Sich coachen lassen ist daher keine Niederlage, es ist ein Zeichen dafür, dass man seiner Aufgabe Respekt zollt und alles tut, um das beste Ergebnis zu erreichen. Das erlebte final auch der Vorstandschef. Statt den CIO zu entlassen, nahm er sich Zeit, um dem Neuen die Unternehmenskultur näherzubringen, sprach mit ihm über Erwartungen und Ziele. Heute zählt der CIO zu den engsten Vertrauten des Vorstandschefs, der sich übrigens einen Satz nicht nehmen ließ. Aber lassen wir ihm diesen auch: „Ein Beispiel, wie aus einem vermeintlichen Low-Performer ein High-Performer werden kann, weil richtig kommuniziert wurde.“

Ready for the next step in your career? Study at Germany's leading Business School!



**Develop a global business mindset.
Become an influential and effective
leader.**

Full-Time MBA Program

12 months

Start: April and September

Part-Time MBA Program (Weekend Format)

24 months

Start: September

Global Online MBA Program

24 or 36 months

Start: March and September

2018
2019
2020
2021
2022
2023

EXCELLENCE PROVEN YEAR AFTER YEAR

**Top-ranked Full-Time MBA
Program in Germany**

Financial Times Ranking

