

CEO-Coaching – wenn Business-Coaching an seine Grenzen stößt

1. Definition: CEO-Coaching

Business-Coaching ist das Coaching in beruflichem Umfeld und Kontexten, hauptsächlich jedoch von Führungskräften. Unter dem Begriff CEO-Coaching soll hier ausschließlich das Coaching von Führungskräften der Top-Ebene verstanden werden. In erster Linie sind Manager gemeint, die in einer Organstellung tätig sind: Geschäftsführer und Vorstandsmitglieder. Ihnen gemeinsam ist üblicherweise, dass ihr Anstellungsvertrag zeitlich befristet ist. Ihre arbeitsvertragliche Situation unterscheidet sich deshalb fundamental von dem Großteil der Beschäftigten. In einer Erweiterung können dieser Managergruppe noch Führungskräfte zugerechnet werden, die Funktionen der nächsten Ebene ausfüllen. Ihre eigene Karriere ist häufig eng gekoppelt an den beruflichen Weg ihres Organ-Vorgesetzten. Scheidet dieser aus, entstehen für den betroffenen Top-Middle-Manager häufig überraschend eigene Risiken und die Notwendigkeit zur Neuorientierung. In Anlehnung an den Sprachgebrauch im angelsächsischen Raum wird im Weiteren die Bezeichnung C-Level-Management für beide der genannten Gruppen mit verwendet.

Die Mehrzahl dieser Manager ist es gewohnt mit externen Consultants und Anwälten zu unterschiedlichsten geschäftlichen Themen zusammen zu arbeiten. Über einen geeigneten Coach für ihre eigenen spezifischen Bedürfnisse verfügen allerdings nur wenige. Es stellt sich daher die Frage: brauchen C-Level-Manager keinen Coach oder ist Coaching in seiner Form als Business-Coaching nur hilfreich für die Hierarchiestufen bis zum Middle-Management?

2. Organmandate bilden ein eigenes Berufsbild

Die zentrale These dieses Beitrags lautet: der Coachingbedarf von C-Level-Managern insbesondere in Organstellung unterscheidet sich von allen anderen Hierarchiestufen deutlich. Die Begründung dafür liegt in den kontextuellen Besonderheiten dieser Managementebene. Diese Faktoren erweitern die C-Level-Rolle in Bezug auf andere Führungskräfte um rechtliche, politische und unternehmerische Dimensionen, die im Ergebnis faktisch zu einem eigenständigen Berufsbild führen.

Als wesentlicher Faktor wurde der zeitlich befristete Anstellungsvertrag bereits benannt. Dieser erfordert ein spezifisches strategisches wie politisches Denken und Handeln, besonders dann, wenn die Führungskraft eine Verlängerung anstrebt. Da Top-Karrieren nicht zufällig stattfinden, spielen Sinnfragen und Work-Life-Balance-Aspekte nur noch eine untergeordnete Rolle. Der Manager weiß, dass es einen Preis für das Anstreben und Ausfüllen einer Top-Funktion zu zahlen gilt. Und er ist bereit ihn zu zahlen.

Für C-Level-Manager in Organstellungen kommen als weitere sehr spezielle Herausforderungen die rechtlichen Bestimmungen des deutschen Aktienrechts hinzu. Nahezu alle Entscheidungen sind vor dem Hintergrund potentieller Untreuevermutungen zu beurteilen. Es gibt heute kaum noch Geschäftsführer oder Vorstände, gegen die nicht irgendwann während oder nach dem Ausscheiden aus dem Mandat ein Untreueverdacht zumindest in den Raum gestellt wird. Nicht wenige erleben sogar Strafvermittlungsverfahren gegen sich.

CEO-Coaching – wenn Business-Coaching an seine Grenzen stößt

Um auf Top-Ebene über längere Zeit wirksam zu sein ist der professionelle Umgang mit Macht und Politik erfolgsentscheidend. Schwächen in diesen Feldern oder ein unkluger Umgang damit werden von der Umgebung schnell registriert und können zu einem schleichenden Einflussverlust führen. Für eine längere Karriere in einer Organposition ist daher ein bewusster und reflektierter Umgang mit Macht und Politik die zentrale Kompetenz.

Vorstände und Geschäftsführer vereinbaren mit ihren Gremien anspruchsvolle Ziele und wecken hohe Erwartungen. Sowohl die Zielerreichung selbst als auch das Management der Erwartungen ist die letztlich entscheidende Leistung. Das manageriale Wirken ist immer darauf fokussiert.

Organmandate sind des Weiteren von einem Maximum an Komplexität und Dynamik geprägt, eingebettet in ein dichtes Netz von Abhängigkeiten und Erwartungen. Um in diesem Umfeld erfolgreich zu sein und sich nicht zu verschleißen ist ein außerordentlich hohes Maß an Eigensteuerung und Resilienz die Grundvoraussetzung. Alles, was die Führungskraft dabei stärkt, wird sie als wertvoll empfinden. Alles, was sie nicht stärkt oder gar schwächt, wird sie von sich fernhalten. Das gilt selbstverständlich auch für alle Arten von Beratungs- oder Coachingangeboten.

Die hier angesprochenen Führungskräfte sind überwiegend jenseits der Mitte 40 und häufig in der letzten Etappe ihrer Berufsbiografie angekommen. Ein zurück ins Middle-Management, falls das Organmandat scheitert, gibt es nur in sehr seltenen Fällen. Sie sind daher zum Erfolg in ihrer Funktion und Rolle gezwungen bis ein angemessenes Rentenalter erreicht ist. Insbesondere in der Schlussphase ihres Berufslebens ist deshalb ein sehr überlegter Einsatz der eigenen Ressourcen notwendig.

3. Wenn Business-Coaching an seine Grenzen stößt

Business-Coaching ist eine prozessorientierte begleitende Beratung von Mandanten in beruflichen Kontexten. Im Ergebnis des Coachings sollte der Coachee in seiner Organisationsrolle gestärkt sein und die Bandbreite seiner möglichen Handlungsoptionen erweitert haben.

Anders als ein Berater im engeren Sinne macht ein Business-Coach seinem Kunden allerdings weder direkte Lösungsvorschläge noch vermittelt er Fachwissen. Er begleitet ihn durch in Frage stellen der Vorstellungswelten bei der Entwicklung eigener alternativer Lösungsideen. Welchen Weg der Coachee dann tatsächlich wählt ist ausschließlich seine eigene Entscheidung. Business-Coaching ist zum fest etablierten Instrument der Führungskräfteentwicklung geworden.

Beim Coaching von C-Level-Managern stößt das klassische Business-Coachingkonzept welches überwiegend Methodenorientiert arbeitet allerdings an seine Grenzen. Die Top-Management-Realität ist extrem dynamisch und hoch komplex. Sie kann überhaupt nur durch ein sehr intuitives, auf Erfahrung basierendes Entscheidungsverhalten beherrscht werden. Der rein zahlenbasierte Top-Manager-Typ ist daher Mythos und Märchen zugleich. Für den C-Level stehen persönliche Entwicklungsfragen meist hinter konkreten Businessherausforderungen zurück, die ihrerseits aber wiederum eng mit der eigenen Karrierestrategie verknüpft sind. Ein geeigneter Coachingansatz benötigt deshalb eine ähnlich intuitive und auf zügige Lösungen gerichtete Vorgehensweise. Coaching und Beratung konvergieren.

Um auf dieser Ebene als Coach akzeptiert zu werden sind in Folge dessen zusätzliche Kompetenzen notwendig. Dieses Skill-Set lässt sich zusammenfassen mit vertieftem Wissen über: Leadership und Machtausübung in Organisationen, Strategieumsetzungskompetenz und Boardroom Psychology.

Zu allererst sollten Coaches Sprache und Kultur der Top-Etage kennen und verstehen, wie C-Level-Manager wirklich funktionieren. Sie sollten darüber hinaus:

1. Kompetenter Gesprächspartner zu allen potentiellen Fragen, die mit der Karriere von C-Levels verbunden sind, sein können,
2. genügend eigene Geschäftserfahrung mitbringen, um ein Sparringspartner für konkrete Strategieumsetzungsprobleme sein zu können
3. und in der Lage sein, das Tempo der Top-Etage mitzugehen.

Echte CEO-Coaches sind souverän genug, um auf Augenhöhe zu konfrontieren und eigene Vorschläge für konkrete Probleme einzubringen. Führung auf Top-Ebene macht einsam. Ein ehrlich gemeintes positives Feedback von einem erfahrenen Coach ist daher wertvoll und stärkt den Mandanten.

4. Wer ist der Kunde im CEO-Coaching: die Firma oder der C-Level?

Im Rahmen der Auftragsklärung ist die Frage mit zu entscheiden: Sind die Firma und die Führungskraft der Mandant oder ist die Führungskraft der alleinige Mandant? Gilt die Loyalität des Coaches dem „System Firma“ oder uneingeschränkt der Privatperson mit seinen Interessen? Daraus ergibt sich dann auch die Antwort auf die Frage, wer das Coaching bezahlt: das Unternehmen oder der Coachee selbst.

Steht die persönliche Interessenlage eindeutig im Vordergrund, handelt es sich für gewöhnlich um Selbstzahler-Mandate. Karrierestrategie- und Planung, Konflikte mit den Aufsichtsgremien sowie echte Krisenberatung im Falle von Trennungsprozessen oder der Verhinderung von Trennungen sind dafür typische Themen.

Steht die Geschäftsentwicklung im Vordergrund, so sind die Interessen des Coachees und der Firma als Ganzes betroffen. Die Zusammenarbeit mit einem geeigneten CEO-Coach ergibt dann Sinn, wenn konkrete Fragen der Strategieumsetzung im vertraulichen Vier-Augen-Gespräch nochmals oder bereits vorab abgeklopft werden sollen. Sind die Probleme und ihre Handhabung wirklich klar und zu Ende gedacht? Was sind die tieferliegenden Hemmnisse, die die Umsetzung letztlich gefährden können? Ist die Kommunikation für die Aufsichtsgremien überzeugend genug? Konfliktlösungen mit Kollegen oder Entwicklungsaspekte des Executive-Teams können ebenfalls typische Mandate sein.

5. Wie finden C-Levels einen Coach auf Augenhöhe?

Top-Führungskräfte, die über ihren Karriereweg hinweg nie mit einem Coach zusammengearbeitet haben, werden in einer C-Level-Position damit nur noch in Ausnahmefällen anfangen. Auch der Coachee muss schließlich lernen, wie eine Coachingarbeitsbeziehung erfolgreich gestaltet wird, wie es sich anfühlt, mit einem guten Coach zu arbeiten und welcher eigene Beitrag zum Erfolg geleistet werden muss.

Steigt eine Führungskraft mit Coachingerfahrung in Spitzenfunktionen auf stellt sich jedoch bald die Frage: Wächst mein Coach mit mir mit? Sind die Coaches, die mich am Beginn oder im mittleren Teil

meiner Karriere gut begleitet haben, noch die richtigen Partner für meine neue Aufgabe? Häufig ist die Antwort auf diese selbst gestellte Frage: nein. So stehen Top-Führungskräfte ausgerechnet im komplexesten und anspruchsvollsten Abschnitt ihrer Laufbahn oft ohne einen kompetenten Coach da.

Um im entscheidenden Moment dennoch den richtigen Coach an seiner Seite zu haben ist Eigeninitiative, Geduld und Intuition gefordert. Wie bei der Suche nach Schlüsselmitarbeitern auch. Stützt sich der C-Level dabei auf die Hilfe seines HR- oder Personalentwicklungsbereich sollte er sein Anforderungsprofil klar definieren und darauf auch bestehen. Letztlich ist es zweitrangig, ob sich der sich Kandidat als Coach, Consultant oder Sparringspartner versteht. Ob er eine eigene langjährige Managementexpertise vorweisen kann oder als Coach/ Berater bereits über viele Jahre auf Top-Ebene tätig war. Bereits der digitale Auftritt eines potentiellen Coaches in Sprache und Gestaltung gibt einen guten Hinweis darauf, wie und wo er sich im Markt positioniert. Kommt es zu einem Kennlerngespräch sollte sich der C-Level sich zu 100 % auf seine Intuition verlassen.

Ein perfekt passender CEO-Coach kann auch auf der C-Level-Ebene den entscheidenden Unterschied machen. Gute Entscheidungen treffen, gravierende Fehler vermeiden, die eigenen Ressourcen klug managen.