

DAS REGIONALE
LIFESTYLE-MAGAZIN

EVENT

Die schönsten

GALAS & EVENTS

in Rhein-Main

PORTRAITS

Türkisch für Anfänger

ADNAN MARAL

Im Auftrag

Ihrer Majestät:

Honorarkonsul

BERND O. LUDWIG

BUSINESS

Tuning für die Chefetage

COACHING

Die EZB im Frankfurter Ostend

EUROPÄISCHE MACHTZENTRALE

GOURMET

Top-Winzer und
Spitzenrestaurants

DAS RHEINGAU

Kaffee & Espresso

DER KULT UM DIE BOHNE

spring »forward!

PANORAMA

Frankfurt, Deine

ROMANTIK

Die Kunst der Mäzene

200 JAHRE STÄDEL

Ausgabe 1 · 30. Jahrgang
Frühjahr 2015 · 7,00 €



TUNING

für die Chefetage

Die Nachfrage nach **Coaching** steigt. Das Problem: Coach nennen darf sich im Grunde jeder. Doch woran erkennt man einen wirklich qualifizierten Experten, was beinhaltet Coaching und was darf die Beratung kosten? **TOP Magazin** sprach mit Spitzencoaches aus Frankfurt. Von **Dr. Jutta Failing**

Aktuell arbeiten mehr als 8.000 Coaches in Deutschland, über 300 Qualifikationen gibt es für Neuanwärter, mehr als 20 Coaching-Verbände geben eigene Gütekriterien vor. Das Dickicht der Zertifikate und Zeugnisse ist kaum zu durchschauen, die Berufsbezeichnung an sich nicht geschützt. 2014 stellte die Stiftung Warentest Standards vor, wonach etwa die Qualifikation mindestens zwölf Monate und der Präsenzunterricht mindestens 250 Stunden umfassen sollte. Ein Anfang. Für Anfänger. Um sie soll es hier nicht gehen. Wir wollen mit hochqualifizierten Coaches sprechen, die in der Königsliga der Branche tätig sind. Und das seit vielen Jahren. Getroffen haben wir drei Experten aus Frankfurt, die überwiegend DAX 30-Unternehmen und die erste Führungsebene beraten. Sie erzählen, worauf es beim Coaching für die Business-Elite ankommt.

Der Sprechwissenschaftler

Morgen fliege er nach Dubai. „Dort treffe ich einen deutschen Klienten“, sagt Dr. Stefan Wachtel, Coach für interne und externe Auftritte des Spitzenmanagements und Vortragsredner. Der promovierte Sprechwissenschaftler schreibt für die Wirtschaftswoche und das Handelsblatt, sein aktuelles Buch trägt den herausfordernden Titel „Sei nicht authentisch!“. Auch Politiker, Piloten und Fußballbundesliga-Trainer kommen zu ihm. Seine Prinzipien legt uns der Frankfurter gleich auf den Tisch, er ist ein Mann präzi-

ser Worte: Diskretion, niemals Referenzen kommunizieren, Tagesengagements und fixes Honorar. „Ich schaffe für den Klienten die Basis, um jeder Auftrittssituation souverän zu begegnen. Bilanzkonferenz, Betriebsversammlung und kurz darauf einen Vortrag auf einer Führungskräfte tagung, das ist Alltag in der Vorstandsebene. Komprimierte Lösungen sind hier gefragt.“ Solide ausgebildet arbeitete Wachtel anfangs als Trainer vieler TV-Moderatoren von ARD und ZDF, auch Sprechlehre am Theater hat er unterrichtet. Der 54-Jährige versteht sich als „handwerklicher Mechaniker, der in kurzer Zeit dafür sorgt, dass ein Klient gut funktioniert.“ Überspitzt ergänzt er: „Ich gehe dabei nicht in deren Kindheit zurück.“ Akquise oder gar Anzeigenwerbung macht er nicht, typisch für die wenigen Coaches im Spitzensegment. „Es geht allein über Weiterempfehlungen.“

Wenn Authentizität schadet

Er sei kein Karriere- oder Entwicklungcoach, „mein Klienten sind bereits ganz oben angekommen“. Und dort sei ein Funktionieren zentral: „Ich bin allein für die professionelle Rolle da, nicht für Life-Work-Balance oder ähnliches. Unternehmen bezahlen mich nicht, weil es um Herrn Müller geht, sondern weil der Aktienkurs ein Problem oder Herr Müller ein Problem hat.“ Die meisten Klienten kommen situativ auf ihn zu, wofür er ein Tageshonorar von 3.273 Euro zuzüglich

511 Euro für die Vorbereitung aufruft. Das kommuniziert er offen. „Viele Coaches sagen beim Honorar – bei einer Bank mehr, bei einer Privatperson weniger. Das halte ich für hochgradig unseriös.“ Sich in dieser Liga heimlich coachen zu lassen, sei im Übrigen „nicht wirklich professionell, im Unternehmen darf es der Kommunikationsleiter wissen.“ Apropos Offenheit. „Wenn ich den Firmennamen sage, weiß jeder, der Chef ist gemeint. Bei amerikanischen Unternehmen sieht man Referenzen zwar entspannter – und ein Vorstand nimmt dort auch schon mal seinen Coach mit zur Party – aber ich habe meine Prinzipien.“ Eine wiederum eher amerikanische Haltung formuliert sein Buchtitel „Sei nicht authentisch!“. Wie ist das gemeint, schadet zu viel „echte“ Authentizität auf Pressekonferenzen? „Mitarbeiter, Presse und den Kapitalmarkt zu überzeugen, diese Rolle steht im Vertrag eines Vorstands. Das hat er abzuliefern. Punkt. Wer seine Rhetorik so perfektioniert hat, dass nicht einmal Gegner Angriffsflächen finden, hat eine wichtige Regel verinnerlicht. In der Natur der Sache liegt es, dass Rollen bei Erfolg größer werden und die Chancen auf die Hauptrolle in einem Blockbuster steigen. Wohlgermerkt geht es hier nicht um Schauspielkunst, sondern um angemessenes Rollenverhalten.“ Im Buch analysiert er beispielsweise „Problem-Peer“ Steinbrück, der im Streben nach dem Kanzleramt zu authentisch gewesen sei.

Die Entwicklerin

In der kleinen Bibliothek des Tagungshotels „Villa Orange“ treffen wir Business-Coach und Beraterin Anke Schöffel. Das wohlliche Ambiente mit vielen Büchern nutzt die Expertin gern für Einzelcoachings, wenn sie nicht zum Klienten ins Unternehmen fährt oder mit ihm am Telefon arbeitet. „Entscheider, die zu mir kommen, haben ein knappes Zeitfenster. Sie wollen Impulse oder suchen den Austausch in oft schon gereiften Überlegungen und Entscheidungen. Sie haben einen Plan und wollen noch einen Strategien-Check. In den Sitzungen besprechen wir diese Überlegungen, reflektieren schwierige Situationen, denken in Szenarien, hinterfragen und passen falls notwendig Strategien und Ziele an. Auch Fragen persönlicher Entwicklung, Wertethemen, Konflikte, Stress, Umgang mit Kränkungen und Ohnmacht sind Themen.“

Seit 23 Jahren ist die 46-Jährige als Beraterin tätig, seit 13 Jahren als Coach. Sie kennt die Branche, weiß wie internationale Konzerne ticken. Studiert hat sie Erziehungswissenschaften, Soziologie und Psychologie. Als Coach und Organisationsentwicklerin ist die Frankfurterin systemisch und körperorientiert ausgebildet. „Verband man früher Coaching mit Schwachheit und Hilfsbedürftigkeit, ist die Akzeptanz deutlich gestiegen, mehr noch, im Topmanagement stellt der eigene Coach oder Berater inzwischen oft ein Statussymbol dar. Viele große Unternehmen haben Coach-Pools mit ausgewählten Beratern aufgebaut“, erklärt sie uns. Aus ihrer Praxiserfahrung hat der Beratungsbedarf de facto zugenommen: „Ich begleite Menschen und Organisationen, wenn es um Change-Prozesse geht. Gerade im Topmanagement erlebe ich den Wunsch nach persönlicher Klarheit und verantwortlichen Entscheidungen. Spitzenmanager müssen zunehmend mit rasch aufeinanderfolgenden oder raumgreifenden strategischen Veränderungsprozessen umgehen und auf diese in einem oft heiklen politischen Umfeld und mit immer weniger Mitarbeitern reagieren.“ In ihrem Coaching sieht die Expertin auch eine wichtige Entlastungsfunktion, „weil im vertrauensvollen und geschützten Rahmen reflektiert werden kann.“ Eine Wunderwaffe sei Coaching allerdings nicht, betont sie und fordert darin eine deutliche Abgrenzung zur Therapie. „Coaching nimmt keine Entscheidungen ab, kann nicht reparieren oder zum Funktionieren bringen, auch nicht ge-

„Ich helfe Unternehmen, dass ihre Hauptdarsteller funktionieren.“

Dr. Stefan Wachtel

sund machen.“ Krisenintervention hat sie sich wie die meisten Spitzencoaches auf die Fahnen geschrieben: „Innerhalb 24 Stunden einen Telefontermin, innerhalb 72 Stunden einen Präsenztermin.“ Ihre Klienten arbeiten in Deutschland, haben aber meist einen internationalen Background.

Gutes Coaching ist messbar

Stichwort Verbandsdschungel. Mehr als 20 Coaching-Verbände kämpfen um die Qualifikationshoheit und damit um Marktanteile. Tausende wollen Coach werden, Spitzenhonorare locken. Der schwierige Markt führt zu immer neuen Ausbildungsangeboten, auch kurioser Natur. Der Umzugs-Coach ist nur ein Beispiel. „Die Angebote schießen wie Pilze aus dem Boden, ein sehr unübersichtlicher Markt ist so für die Klienten

entstanden. Daher ist es umso wichtiger, zwischen anerkannten Zertifizierungen und Ausbildungszertifikaten zu unterscheiden. Coach wird man sicher nicht an einem Wochenende“, erläutert Anke Schöffel. Mit Kollegen hat sie einige Jahre das Rhein-Main Chapter der International Coach Federation (ICF) gemanagt. Weltweit hat dieser Verband über 25.000 Mitglieder. Laut Selbstauskunft ist die ICF-Zertifizierung die einzige weltweit anerkannte. Nach den vom Verband festgelegten ethischen Richtlinien und Kernkompetenzen arbeitet die Frankfurterin. „Wir sind im engen Kontakt mit den großen Verbänden, haben einen guten Austausch. Wir sagen, gutes Coaching ist messbar, das heißt, nach konkreten Messgrößen definiert, auch im Unternehmen. Gutes Coaching bedeutet, der Klient geht mit dem Ergebnis raus, das vorher vereinbar wurde. Diese Zielerreichung ist wesentlich.“ ▶



YOGA!

BALANCEYOGA.DE

4 STUDIOS IM
RHEIN-MAIN GEBIET



2x FRANKFURT | MAINZ | DARMSTADT

ÜBER 150 KURSE PRO WOCHE

ANFÄNGERKURSE

KINDER- & TEENIE-YOGA

SCHWANGEREN-YOGA

PERSONAL TRAINING

BABY & ME KURSE

PILATES

ANERKANNT
AUS- & WEITERBILDUNGEN

YOGALEHRERAUSBILDUNG

200H / 300H / 500H

START 3x PRO JAHR

GROSSE AUSWAHL AN

WEITERBILDUNGEN

WORKSHOPS

YOGA-REISEN

ANGEBOTE FÜR FIRMEN

KURSE MIT KRANKENKASSEN-
BEZUSCHUSSUNG



„Coaching heißt, Reflexion
und Erkenntnisgewinn,
sich weiterentwickeln.“

Anke Schöffel

Ihre eigenen Ziele formuliert sie wie folgt: „Ich bin sehr entwicklungsorientiert, Erkenntnisgewinn mein Credo. Mit meinen Klienten arbeite

ich nach dem salutogenetischen Prinzip der Stimmigkeit und Lebenszufriedenheit. Ich bin kein klassischer Karriere-Coach. Wenn Sie einen Coach wollen, der Sie ‚dampfstrahlt‘ und dann ‚klaviergelackt‘ auf die Mitarbeiter loslässt – das ist nicht meins.“

Keine Frage des Honorars

Die Fakten: der durchschnittliche Stundensatz betrug im Vorjahr 161 Euro, Tendenz leicht fallend (Quelle: „Wirtschaftspsychologie aktuell“). Unterschiede gibt es, je nachdem, wer das Coaching bezahlt. Übernimmt der Arbeitgeber die Kosten, waren es netto 183 Euro, bei Privatpersonen lag der Durchschnitt für eine Coaching-Stunde bei 124 Euro. Im Topmanagement, das wir hier fokussieren, sind bis zu 2.500 Euro und mehr pro Tag üblich, Stundenhonorare lassen sich entsprechend ausrechnen. Einziges Auswahlkriterium sollte das Honorar nicht darstellen. Macht man sich selber auf die Suche, ist

es gut, sich nach Empfehlungen umzuhören oder in Fachmagazinen zu recherchieren. „Interessierte in Spitzenpositionen können sich im Grunde nur auf Weiterempfehlungen verlassen. Dann muss noch die Chemie in der Coach-Coachee-Beziehung stimmen“, so Anke Schöffel. Mit anderen Worten, ein gewisses Maß an Sympathie muss vorhanden sein, dazu eine gute Kommunikation und letztlich das Gefühl, dass der Coach einen wirklich herausfordern kann. All dies lässt sich vorab überprüfen, ebenso Methodenkompetenz und Referenzen.

Die Wirtschaftspsychologin

„Jeder Kunde bekommt zunächst ein unverbindliches einstündiges Vorgespräch zum gegenseitigen Kennenlernen und um die Ziele sowie das individuelle Vorgehen zu besprechen. Jeder seriöse Coach sollte dies anbieten“, sagt Wirtschaftspsychologin und Coach Felicitas Freiin von Elverfeldt.



BALANCE YOGA INSTITUT
WWW.BALANCEYOGA.DE
069 - 95 90 88 00

In ihrer geschmackvollen Praxis im Frankfurter Westend arbeitet die 47-Jährige als „neutraler Sparringspartner, Feedbackgeber und bei Bedarf als Berater“, wie sie uns erläutert. „Zu mir kommen Führungskräfte der oberen Ebenen von Großkonzernen und etlicher DAX 30-Unternehmen. Diese haben meist konkrete Ziele, an denen sie arbeiten möchten. Standortbestimmung oder die Spielregeln im Topmanagement, konkret der Umgang mit Macht und Politik, sind einige ihrer Anliegen. In der Regel sind sechs bis neun Gespräche üblich. Bei etwa 80 Prozent meiner Kunden wird das Coaching vom Unternehmen bezahlt.“ Die gebürtige Sauerländerin mit Führungserfahrung in internationalen Konzernen ist zertifizierter Coach von Learning Campus, einer unternehmenseigenen Trainings- und Beratungsakademie der Siemens AG, sowie Mitglied der ICF. Felicitas von Elverfeldt bildet selbst Coaches aus. Und auch sie spürt den Trend: „Untersuchungen zeigen, die jährlichen Zuwachsraten im Coaching liegen im zweistelligen Bereich und nach Umfragen soll die Verbreitung in den nächsten Jahren weiter steigen. Einer der Gründe: Die soziale Isolation hat zugenommen, so dass Manager immer weniger Menschen haben, denen sie vertrauen können. Das liegt daran, dass der Zeiteinsatz für den Beruf deutlich zugenommen hat, gleichzeitig haben soziale Kompetenz und Empathie abgenommen. Soziale Medien reduzieren den persönlichen Kontakt, empathisches Verhalten wird erschwert oder gar verlernt. Es gibt kaum noch Zeit und Möglichkeiten, um zu erfahren, was wirklich gut tut.“

Ein Coach lernt nie aus

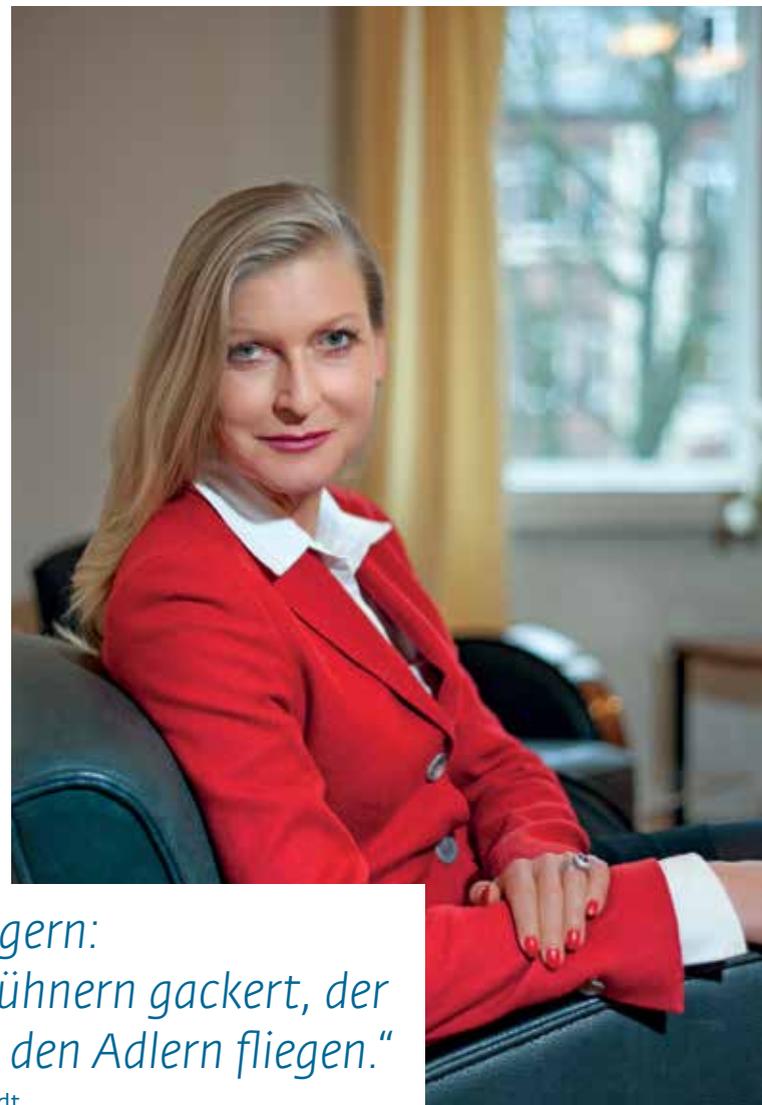
Wie die Akteure einer globalisierten Wirtschaft, sind auch Coaches und Berater aufgefordert, sich steigenden Anforderungen zu stellen. Ständig an sich selbst und den eigenen Qualifikationen zu arbeiten, ist zwingend. Supervision, Intervision und regelmäßige Fortbildungen der Standard. Felicitas von Elverfeldt sieht sich gar als „Fortbildungsjunkie“. Seit 1995 investiert sie jährlich bis zu 20 Tage in die Weiterbildung. Über 30 Zusatzausbildungen hat sie mittlerweile. Dieser stete Feinschliff hat viel mit dem Bild vom Hühnerhof zu tun, was sie in ihrem Buch „Selbstcoaching für Manager“ den Lesern mitgibt: „Wer mit den Hühnern gackert, der kann nicht mit den Adlern fliegen.“ Individualität offen leben und im Job einbringen, gleichzeitig noch besser werden. „Nur so können Sie die passenden Menschen und Kontexte anziehen“, schreibt sie. Wir fragen die sympathi-

sche Baronin, woraufes beim Coaching von Spitzenleuten ankommt. Sie beschreibt ihre Herangehensweise Punkt für Punkt, und kommt dabei auf etwas sehr Wesentliches zu sprechen: „Je höher die Hierarchieebene des Klienten ist, umso wichtiger ist es, dass der Coach sehr klar in Führung geht, ohne dabei den Respekt zu verlieren. Die oberen Führungsebenen erwarten vom Coach ein besonderes Maß an Klarheit, Sicherheit, rascher Auffassungsgabe, analytischen Fähigkeiten sowie Erfahrung – im Coaching wie auch in der Welt des Klienten.“

Coaching in der Zukunft

Mit den früheren Vorurteilen war auch Felicitas von Elverfeldt konfrontiert. „Coaching hatte zu Beginn meiner Tätigkeit vor zwanzig Jahren noch das Image von ‚nachsitzen‘ oder ‚Defizite bearbeiten‘. Darüber wurde meist hinter vorgehaltener Hand gesprochen. Mittlerweile ist Management-Coaching die professionelle Form individueller Beratung im beruflichen Kontext und wird vorwiegend für Potentialkandidaten der oberen Führungsebenen genutzt. So wie auch fast jeder Profisportler einen Coach hat, um in einer mental optimalen Verfassung zu sein und höchste Anforderungen erfolgreich zu meistern, nutzen die meisten Topmanager mittlerweile Coaching zur Erfolgssteigerung.“ Sie sieht drei Trends für die nächsten zehn Jahre, einmal eine stärkere Professionalität und Spezialisierung, weiter eine zunehmende Nachfrage von kleinen und mittelständischen Unternehmen, auch von Schulen und Universitäten, sowie neue Herausforderungen durch Digitalisierung, Globalisierung, Komplexität und permanente Erreichbarkeit. Coach Anke Schöffel wertet die Zukunft ihrer Branche ähnlich, ergänzt aber: „Ich arbeite jetzt schon zu-

nehmend mit Führungskräften und ihren Teams, weil die Bedeutung der einzelnen Führungskraft tendenziell abnehmen wird. ‚Grünes Denken‘ und Themen wie Werte, Ethik und das Arbeiten in altersgemischten Teams werden an Bedeutung gewinnen.“ Dass Coaching generell weiter durchstarten wird, sieht auch Dr. Stefan Wachtel. Woran das liegt, glaubt er aus seiner Branchenerfahrung zu wissen: „Der Druck wird mehr. Die Anforderungen an den Menschen steigen, wir müssen mehr lernen. Meine Rolle ist die, dass ich Menschen helfe, in ihre Berufsrolle zu kommen. Ich helfe Unternehmen, dass ihre Hauptdarsteller in der ersten und zweiten Führungsebene funktionieren. Nicht mehr und nicht weniger.“ Dabei spiele das Geschlecht keine Rolle, sagt er. „Es gibt keine Rhetorik für Frauen. Ebenso wenig wie es Rhetorik für Rothaarige oder Frankfurter gibt. Jeder, der in eine Spitzenposition kommt, ob Mann oder Frau, muss wissen, in welchem Film er spielt und die Fähigkeiten dazu haben.“ ■



„Ich sage Managern:
Wer mit den Hühnern gackert, der
kann nicht mit den Adlern fliegen.“

Felicitas Freiin von Elverfeldt