

Inhalt

:: EDITORIAL

:: BODENHAFTUNG VON
FÜHRUNGSKRÄFTEN

:: WAS MACHT EINEN GUTEN CEO AUS?

:: FALLSTUDIE: DER COACH
IN VERÄNDERUNGSPROZESSEN

:: PORTRAIT FRIEDRICH BELLE

:: PORTRAIT BARRY WOLEDGE



Die Praesta Deutschland Coaches, v.l.n.r.: Friedrich Belle, Hartmut Scheurer, Martin Harder, Christiane Hotz-Firlus, Hans Endler, Gerd Zwerner, Christa Wilhelm, Marion Michels, Ulrich Eckert, Jürgen C. Neumann, Marianne Trottier

Verantwortlich für den Inhalt:

Praesta Deutschland GmbH

Friedrichstraße 200

10117 Berlin

Tel: +49(0)30 22 33 55 51

info@praesta.de

Amtsgericht Berlin-Charlottenburg

HRB 111660

Geschäftsführer: Martin Harder

www.praesta.de

EDITORIAL

MARTIN HARDER

Wo aber die Gefahr ist, wächst das Rettende auch

Friedrich Hölderlin, Patmos.



Das Ausmaß des gegenwärtigen „Finanz-Tsunamis“ übersteigt alles bisher Vorstellbare. Zwar hinkt der Vergleich mit dem „Tsunami“! Denn die-se Krise ist kein Naturereignis, sie ist von Menschen gemacht, aber sie ist gewaltig. Mangel an Verantwortungsbewusstsein ist eine wesentliche Ursache. Die Öffentlichkeit fordert zu Recht auch eine Antwort auf die Frage, wie Führungsverantwortung wahrgenommen wird.

Ein Personalberater fragte mich kürzlich, ob bei meiner Arbeit als Coach mit Top Managern die Beschäftigung mit Werten eher zu- oder abnehme. Meine Antwort: Krisen erzeugen den Druck, sofort zu handeln; sie erfordern intern im Unternehmen wirksame Sofortmaßnahmen, um größeren Schaden abzuwenden, vielleicht sogar das Überleben zu sichern. Es bleibt wenig Zeit für Reflexion, meist fehlt auch die sichere Einbettung in eine Struktur akzeptierter Werte; denn viele Unternehmen sind in einem kontinuierlichen Prozess der Veränderungen, und ein starker, sichernder Wertekanon ist noch nicht etabliert.

Allerdings bin ich überzeugt, dass es derzeit kaum Manager gibt, die sich nicht persönlich erneut viele Fragen zu ihren Werten stellen. Unternehmen geben sich Verhaltenscodizes, „Compliance“ ist Bestandteil operativer Unternehmensrichtlinien – „wo aber die Gefahr ist, wächst das Rettende auch“?

Meine Hypothese: Extern, in Politik und Gesellschaft, wird die Diskussion um Werte drastisch zunehmen. Wenn aber Vertrauen und Glaubwürdigkeit – Kredit – verloren gehen, wächst eine neue Gefahr: dass das „Rettende“ – die Rückbesinnung auf Werte – zunächst zu einem deutlichen Mehr an formaler Regulierung führen wird. Kontrolle statt wertebasierte Selbstverpflichtung zur Zusammenarbeit. Sarbanes-Oxley in Potenz, um nur eine leidvolle und kostspielige Vorerfahrung zu nennen. So oder so: Werte sind wirtschaftlich bedeutsame Faktoren. Wer sich in einem Unternehmen nicht auf externe Regularien und „Abschirmgarantien“ verlassen möchte – wie sie die Politik derzeit unter immensen Risiken vorbereitet -, dem bieten sich interne Mittel und Wege, den steigenden

und immer schneller heraufziehenden Herausforderungen zu begegnen:

Aus meiner Sicht ist es lohnend, einen Pfad weiter zu verfolgen, den viele bereits eingeschlagen haben: In den Unternehmen die Kultur so zu entwickeln und zu leben, dass Mitarbeiter exzellente Leistungen erbringen, weil sie ihr Potenzial gezielt weiterentwickeln und ungehindert einbringen können; einzeln und in Teams, vor allem in Top-Führungsteams.

Der Bogen ist keineswegs zu weit gespannt, wenn ich sage, dass es sich gerade jetzt lohnt, Executive Coaching einzusetzen. Nicht als Maßnahme zur Krisenbewältigung, sondern mit den Perspektiven und Optionen, wie sie mein Kollege Friedrich Belle im Interview in diesem Newsletter ausdrückt: Coaching macht die Guten besser; die Getriebenen werden zum Antreiber eines Change-Prozesses.“ Denn die aktuellen Verwerfungen in den Märkten verlangen Veränderungen in den Unternehmen.

Auch Jürgen Neumann greift in dem ersten Teil seines Beitrags „Fester Boden unter den Füßen“ ein Thema auf, das aktueller gar nicht sein könnte! Was kann ein Unternehmen für die richtige Bodenhaftung seiner Führungskräfte tun?

Schließlich stelle ich gleich zu Beginn in dieser Newsletter-Ausgabe die Frage: „Was macht einen guten CEO aus?“ – Die Antworten gehen zurück auf eine Studie von Praesta Irland, die die Befragungen von 74 CEOs irischer Unternehmen auf dem Privatsektor, dem halbstaatlichen und dem Non-Profit-Bereich auswertet.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre und freue mich auf Ihre Anmerkungen und Kommentare.

Ihr Martin Harder
mit allen Coaches von Praesta Deutschland

HINTERGRUND



Fester Boden unter den Füßen

von Jürgen C. Neumann

Die Bedeutung großer Talente auf den wichtigen Positionen ist unumstritten. Wenn aber die Neubesetzung auf dem Chefessel sich als Sonnenkönig entpuppt, kann auch ein großes Talent eher schaden als nützen. Was kann ein Unternehmen für die richtige Bodenhaftung seiner Führungskräfte tun?

Im ersten Teil unserer Analyse behandeln wir das Thema aus Sicht des Aufsichtsrates. In der nächsten Ausgabe des Praesta Newsletters betrachten wir es aus der Perspektive der Unternehmensführung.

TEIL 1:

STEIGENDE ANFORDERUNGEN AN DIE AUFSICHT

Vor einigen Jahren führte mich meine Tätigkeit ins Gespräch mit einem erfolgreichen Vorstandsvorsitzenden einer der großen deutschen Aktiengesellschaften. Ich fragte ihn, wie er Chef des Unternehmens geworden sei, und seine Antwort war verblüffend einfach: „Ich habe immer für den besten Mann gearbeitet.“

Es war die Zeit einer großen Kontinuität auf den Führungsetagen und vielfach auch erfolgreicher Stabübergabe bei einem Personenwechsel. Die heutige Situation ist vielfach anders:

Fokus auf die Spitze: Das Aktienrecht von 1965 brach endgültig mit der Führung durch einen Generaldirektor; dieser wurde durch das Vorstandsteam ersetzt. Aber der moderne Vorstandsvorsitzende wird schon wieder aus dem Team herausgehoben: Öffentlichkeit und Kapital-

markt erwarten für das Unternehmen ein Gesicht – die Verkörperung in einer Person.

Mangelnde Kontinuität: Die Verweilzeit auf den Top-Etagen hat sich drastisch verkürzt. Führungswechsel werden immer schneller vollzogen^{1,2}.

Loyalität vor Qualität: In der ersten Vertragsperiode suchen sich Chefs vor allem loyale Mitarbeiter. Erst später, in gesicherter Position, öffnet sich ihr Blick für außergewöhnliche Talente.

Die Kombination dieser Trends birgt Risiken für die Unternehmen. Die Anforderungen an die Aufsichtsgremien bei der Auswahl des Chefs und der kritischen Beobachtung seines Führungsverhaltens steigen. Der Erfolg einer Neubesetzung lässt sich nur schwer vorhersagen: Top-Manager, die andernorts exzellente Leistungen erbracht haben, sind im neuen Umfeld oft eine Enttäuschung. Andere erweisen sich als Glückstreffer, obwohl auf ihre Ernennung ein zurückhaltendes bis kritisches Presse-Echo folgte.

SIGNALE BEACHTEN

Ein Beispiel: Ein neuer „Spitzenmann“ tritt an, um für „frischen Wind zu sorgen“. Er unternimmt die nötigen Schritte, um sich in seinem Umfeld abzusichern, holt Rat ein von den erfahrenen Mitgliedern der Führungsmannschaft. Er bemüht sich um Akzeptanz für seine Entscheidungen. Kurz, er etabliert eine Kultur des offenen Dialogs und der Fairness, die im Unternehmen gemeinschaftlich gelebt wird

und auch schwierige Zeiten überdauert. Das Unternehmen nimmt wieder Fahrt auf, die Stimmung ist gut.

Der sichtbare Erfolg aber trübt den kritischen Blick unseres „Spitzenmannes“. Der Chef neigt dazu, Erfolge weniger auf gemeinschaftliche Leistungen zurückzuführen als vielmehr auf sein „Genie“. Diese Neigung wächst, wenn der Chef auch noch durch eine Auszeichnung, z.B. „Manager des Jahres“, in dem Glauben an seine Genialität bestärkt wird³. Er verliert die Bodenhaftung. Er distanziert sich von seiner Umgebung, holt weniger Rat ein. Die Offenheit zum Dialog wird ersetzt durch Anweisungen. Auch Personalfragen werden nicht mehr fair und für alle nachvollziehbar behandelt. Obwohl das Unternehmen wirtschaftlich gut dasteht, ist die Stimmung schlecht. Das Risiko von Misserfolgen wächst.

Zwei Forschungsarbeiten behandeln diesen Realitätsverlust des Chefs^{4,5}. Sie machen auf Signale aufmerksam, die ein Aufsichtsrat beachten sollte:

Ein INSEAD-Team hat die Veränderung im Führungsverhalten von Napoleon untersucht und zieht Vergleiche zum modernen Management. Verhält sich Napoleon anfangs noch wie ein neuer Unternehmenschef, pflegt einen offenen Dialog und wirbt in seiner Umgebung um Unterstützung, so zeigt er nach dem Erfolg bei Austerlitz als Kaiser wachsende Züge der Selbstüberschätzung und gleichzeitig einer Geringschätzung seiner Generale und Mannschaften. Er begründet seine Maßnahmen nicht mehr, er befiehlt. Das Schicksal beginnt sich zu wenden.

Ein Team der Berkeley-Universität hat das Verhalten der Chefs von 2.300 börsennotierten US-Unternehmen innerhalb der Jahre 1985 bis 2002 untersucht. Anhand von Insiderkäufen vor Akquisitionen lässt sich nachweisen, wie die Chefs nach ersten Erfolgen immer zuversichtlicher werden und weitere Akquisitionen mit steigendem Risiko durchführen. Im unerschütterlichen Glauben an ihren Erfolg kaufen sie vor den Deals auch immer mehr Aktien auf eigene Rechnung. Dann kommen die Misserfolge. Das Nachsehen haben die Aktionäre.

KONTROLLEN UND HILFEN

Auch ohne operativ einzugreifen, kann der Aufsichtsrat die Bedingungen schaffen, um riskante Entgleisungen zu verhindern:

Unternehmenskultur: Beste Voraussetzung für die Bodenhaftung ist die Kultur des Hauses: Ein starker Chef

führt und er ist eingebunden in eine breite, partnerschaftlich arbeitende Mannschaft. Die Führungskultur ist geprägt von Integrität, persönlicher Offenheit, Vertrauen, mutigem Unternehmertum und Durchlässigkeit der gesamten Struktur für Informationen und Karrieren.⁶

Nachfolgeplanung und Auswahl: Die Kultur des Hauses muss vom Mann an der Spitze eingeführt, gelebt und ständig abgesichert werden. Hier kann die Bedeutung des Chefs nicht überschätzt werden; wichtig ist aber auch die Unterstützung durch den Aufsichtsrat. Für die Auswahl des Nachfolgers empfiehlt sich ein „Goldfischteich“ mit Aufstiegskandidaten, die zu dieser Kultur passen, und ein Netzwerk für neue Talente im Unternehmensumfeld.

Für die Kandidatur zur Nachfolge genügen nicht die fachlichen Qualifikationen. Die Persönlichkeit des Chefs und seine Begeisterung für Produkte und Märkte des Unternehmens müssen sich optimal verbinden. Ein Vegetarier kann nicht das „Gesicht“ einer Fleischfabrik sein.

Bei erfolgreicher Nachfolgeplanung stehen mehrere interne Kandidaten zur Verfügung. Das beste Auswahlverfahren ist ein interner Wettbewerb, wie ihn Jack Welch für General Electric gezeigt hat.⁷

Mentoring und Coaching: Allerdings kann ein Top-Manager nicht im „risikofreien Raum“ geformt werden; er muss lernen, Risiken abzuwägen und unter Druck zu handeln. Coaching ist dabei ein wichtiges Instrument – nicht erst für begleitendes Krisenmanagement. Bereits im Vorfeld können Persönlichkeitsmerkmale und Verhaltensmuster der Top-Kandidaten erfasst, trainiert und mit dem Anforderungsprofil der neuen Aufgabe verglichen werden. So lassen sich für erkennbare Risiken geeignete Hilfen vorbereiten.

Der Übergang in die Rolle an der Spitze muss abgesichert werden. Eine Rolle, in der in umfassender Weise das Unternehmen als Ganzes vertreten werden muss und die eine stark integrierende Persönlichkeit verlangt – die den mitunter widersprüchlichen Erwartungen der Stakeholder begegnet. An der Spitze gelten neue (Macht-) Spielregeln, die nur eine durchsetzungsstarke Persönlichkeit überlebt.

Große Führungstalente sind für Unternehmen ein unschätzbare Kapital. Mit Coaching können sie geweckt und in

ihrem Potenzial gesteigert werden durch Hilfe zur Selbst-reflexion und durch zielgerichtete Weiterentwicklung ihrer Führungskompetenz. Dies um so mehr mit einem Coach, der

die entsprechende Führungserfahrung aus dem eigenen Berufsleben hat.

LITERATUR

- (1) Manager-Magazin 10/2007, Seite 43, „Sag zum Abschied leise Servus“
- (2) Handelsblatt, 21.09.2007, „Die Halbwertszeit der Vorstandschefs sinkt rapide“
- (3) Handelsblatt, 04.08.2008, „Todeskuss für jeden CEO“
- (4) Financial Times, Dec 6, 2002, „Part Six – General Failings“
- (5) WamS, 27.07.2008, Seite 26, „Wenn der Chef berühmt wird, leidet die Firma“
- (6) L. Bryan & C. Joyce, „Mobilizing Minds“, McGraw-Hill
- (7) Jack Welch, „Was zählt“, Econ-Verlag

STUDIE:

WAS MACHT EINEN GUTEN CEO AUS?

von Martin Harder

**If your actions inspire others to dream more,
learn more, do more and become more,
you are a leader** John Quincy Adams

In Europa Top-Manager zu sein, ist kein leichter Job. Vor allem extern berufene Führungskräfte haben es oft schwer, den Ansprüchen des Unternehmens gerecht zu werden. Die Erwartungshaltung der Unternehmen an ihre Executives ist hoch, nicht selten entpuppt sich ein Vorstands- oder Managerposten als Schleudersitz. Doch wie wird man ein guter CEO? Was macht einen effektiven und damit erfolgreichen Führungsstil aus? Und welchen Beitrag kann Coaching dazu leisten? Praesta Irland hat sich dieser Frage in seiner aktuellen Studie „The Art of Effective Leadership“ gewidmet.

Die Studie wurde 2008 von Praesta Irland, seit 2001 Mitglied von Praesta International, veröffentlicht. Die Praesta Coaches, allesamt ehemalige Executives, befragten in persönlichen Gesprächen 74 CEOs irischer Unternehmen aus dem Privatsektor, dem halbstaatlichen und dem Non-Profit-Bereich. Der persönliche Kontakt zu den Teilnehmern war entscheidend für die Intensität der Antworten und die Qualität der Ergebnisse. Mit der aktuellen Studie liegt eine maßgeschneiderte Arbeit vor, die vom Praesta Motto „aus der Praxis für die Praxis“ zeugt.

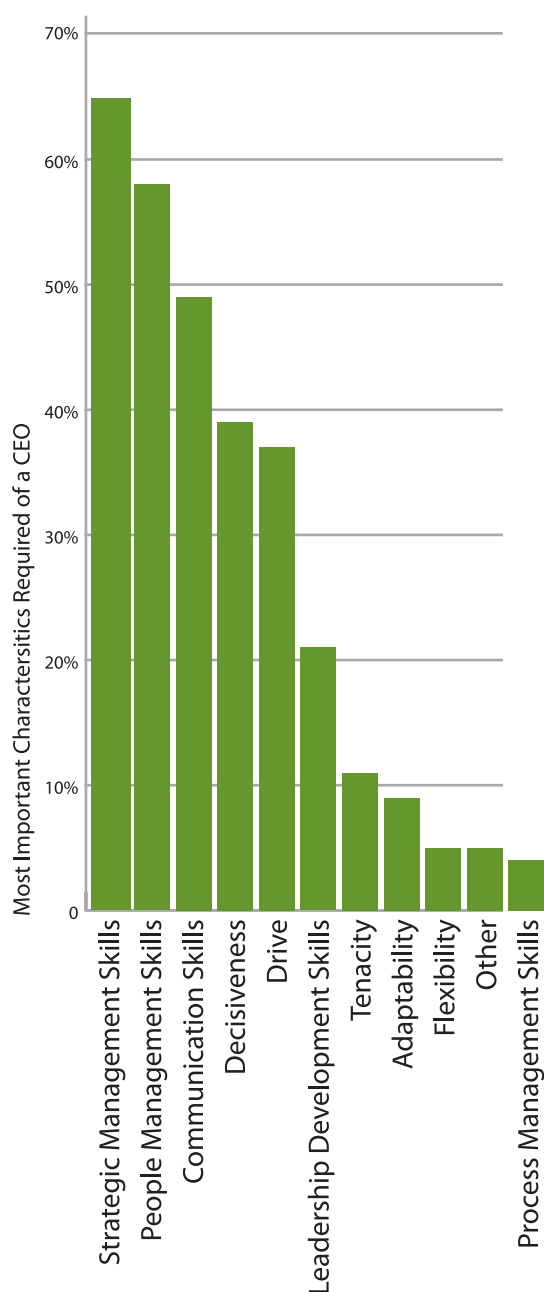
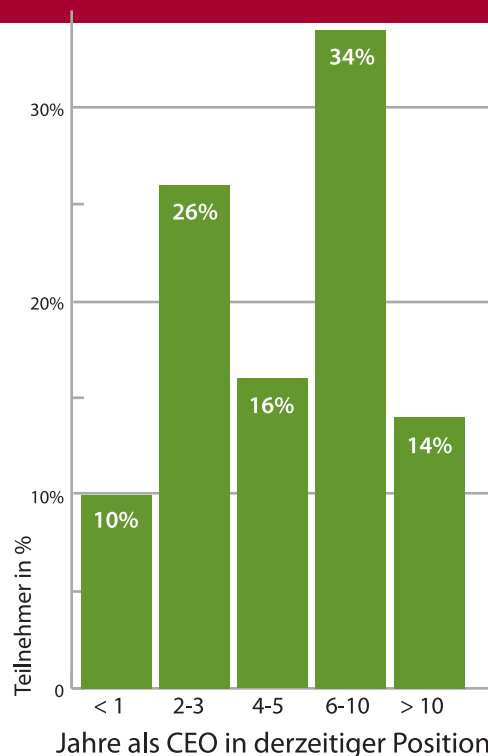
Fast die Hälfte der Befragten hat mehr als sechs Jahre Erfahrung in ihrer Position, 60 Prozent sind innerhalb ihrer Organisation als Führungskräfte aufgestiegen. Die drei wichtigsten Eigenschaften eines erfolgreichen CEOs sind aus ihrer Sicht: strategische Führungsqualitäten, Führungsqualität im Umgang mit Menschen und Kommunikationsfähigkeit. Ein CEO muss

ein gutes Team aufstellen und visionär denken können, von Beginn an einen klaren modus operandi mit dem Aufsichtsrat festlegen, auf Missstimmungen im Unternehmen achten und das Eintauchen ins operative Geschäft vermeiden. Mit anderen Worten: Fachliche Expertise allein ist es nicht, die eine Führungskraft zum Top-Manager macht, vielmehr stehen soziale Kompetenzen vorne an: die Fähigkeit, überzeugen zu können und Verständigung zwischen unterschiedlichsten Stakeholdern herzustellen, ständig Vermittler in ihrem Zusammenspiel zu Gunsten des Unternehmens zu sein.

Als größte Herausforderung sahen es die Teilnehmer an, auch unter großem Druck die eigene Strategie im Fokus zu behalten.

Die Studie baut auf den Ergebnissen der Vorgänger-Studie „The Art of Chairing a Board“ aus dem Jahre 2005 auf. Damals kamen die Befragter zu dem Ergebnis, dass es vor allem die Kombination aus persönlichen Eigenschaften und Kompetenzen ist, die die Rolle eines erfolgreichen CEOs ausmacht. In Verbindung mit Integrität, strategischem Denken, einem guten Geschäftssinn und entsprechender Kommunikationsfähigkeit wurde das Verhältnis zwischen der Unternehmensleitung auf Aufsichtsratsebene und dem Vorstand als ausschlaggebend für den Erfolg bewertet. Wie wichtig eine gute Beziehung auf dieser Ebene ist, verdeutlichen auch die Ergebnisse der vor kurzem veröffentlichten Studie „CEO Succession“ der internationalen Strategieberatung Booz & Company: Demnach wächst der Erfolgsdruck auf CEOs in deutschen Unternehmen im internationalen Vergleich am stärksten und der Vorstandsposten wird immer häufiger zum Schleudersitz. Der Grund: Aufsichtsräte in Europa nehmen ihre Kontrollfunktion stärker wahr als ihre internationalen Kollegen. Interessant ist vor allem, dass Vorstandsvorsitzende, die von außerhalb berufen wurden, ein um 10 Prozent höheres Risiko tragen, unfreiwillig auszuscheiden, als Insider aus dem Unternehmen, da ihnen schneller schlechte Ergebnisse zugeschrieben werden.

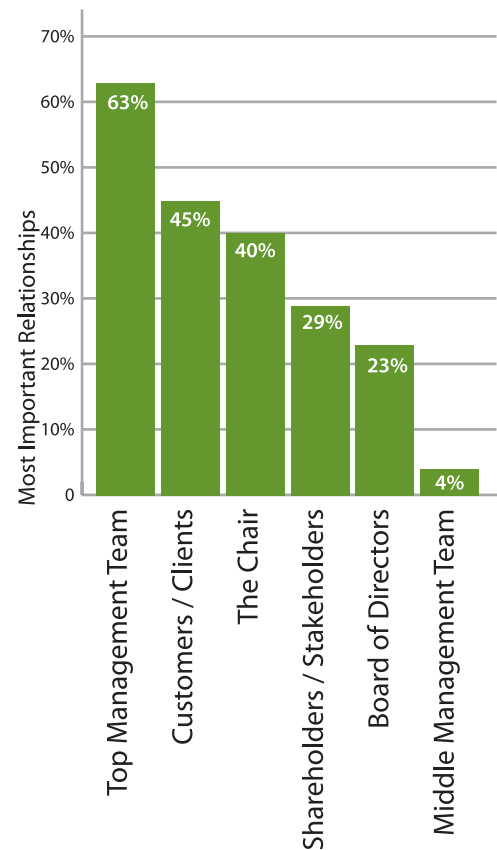
Unternehmen mit Weitblick sollten daher interne Führungskräfte stärker fördern und entwickeln, frühzeitig an das Unternehmen binden und mit geeigneten Maßnahmen halten, wie auch Praesta Coach Jürgen Neumann in seinem Beitrag „Fester Boden unter den Füßen“ in diesem Newsletter zu berichten weiß: Coaching als eine geeignete Maßnahme kann bei der Übernahme einer neuen Position helfen, von Beginn an fest im Sattel zu sitzen. Ausschlaggebend ist hierbei nicht nur die Führung nach unten, sondern mehr noch nach oben. Das belegen die Ergebnisse der Praesta Studie: 40 Prozent der Befragten halten eine gute Qualität der Beziehung zum Aufsichtsrat für einen entscheidenden Erfolgsfaktor für ihre Position.



Befragt nach einem Rat, den sie anderen geben würden, antworteten die Teilnehmer der Praesta Studie: Das Team – angefangen vom Top Management über die Shareholder bis hin zu den Mitarbeitern – fördern und von der Spitze aus führen, die Gesamtperspektive dabei im Blick. Ein erfolgreicher CEO legt den Fokus auf effiziente Arbeitsleistung und Ergebnisse und kommuniziert seine Vision klar. Diese Leitsätze auch zu leben, ist die Hauptherausforderung eines Top-Managers vor allem in harten Zeiten, in denen eher „Sanierer“ gefragt sind. Doch auf lange Sicht gesehen, macht sich ein authentischer Führungsstil bezahlt, der die Potenziale der Mitarbeiter weiter entwickelt, Visionen und Ziele langfristig setzt und Freiräume lässt.

Führung statt Steuerung ist daher auch das Motto von erfolgreichen Unternehmen. Denn es gibt sie, die Gewinner, die Spitzengewinne erwirtschaften und Unternehmen auf Erfolgskurs bringen. Sie heben sich vom Mittelmaß ab, bringen Hochleistungen und das über Jahre hinweg, obwohl die Märkte schrumpfen und die Branchen leiden.

„Have an aura of being energetic, decisive and purposeful in everything you do“, so ein Teilnehmer der aktuellen Praesta Irland Studie. Coaching kann entscheidend dazu beitragen, die eigene Position zu bestimmen, Verhaltensmuster zu verändern und damit auch das eigene Bild bei anderen, Visionen zu entwickeln und realistische Ziele aufzustellen. Aber auch, aktuelle Führungs- und Managementprobleme zu besprechen. In 50 Prozent der Praesta Coachings spielt das Thema „Führung nach oben“ eine entscheidende Rolle. Die Praesta Coaches verstehen sich dabei als Sparringspartner und als Potenzialförderer. Die Qualität der Führung und die Persönlichkeit der Führungskraft sind maßgebend für den Erfolg als Top-Manager, wie unsere aktuelle Fallstudie von Friedrich Belle in dieser Ausgabe des Praesta Newsletters zeigt. Denn: Ein guter CEO ist zu allererst eine authentische und glaubwürdige Persönlichkeit, mit hoher Bereitschaft, von seinem Umfeld zu lernen und sich beständig persönlich weiter zu entwickeln. Ein Leben lang.



HINTERGRUND

DER COACH ALS SPARRINGSPARTNER IN VERÄNDERUNGSPROZESSEN

von Friedrich Belle

Verschiedene Tochterunternehmen eines Finanzdienstleistungskonzerns werden fusioniert. Der neue Vorsitzende der Geschäftsführung kommt aus dem Mutterkonzern. Er steht vor komplexen Aufgaben – und durchaus auch vor Konflikten, wie sie für große Veränderungsprozesse typisch sind. Business Coaching wird für den neuen Mann an der Spitze zum Erfolgsfaktor. Es ermöglicht ihm den Wandel vom Getriebenen zum Antreiber des Fusionsprozesses. Der Business Coach als Sparringspartner macht den Coachee fit für die Aufgaben und für die Herausforderungen, die vor ihm liegen.

Unternehmensfusionen sind überaus komplexe Prozesse. Sie können bei den verantwortlichen Führungskräften schnell ein Gefühl der Überforderung auslösen und so zum Leistungshemmnis werden. Das gilt umso mehr, wenn die Führungskraft – wie im vorliegenden Beispiel – keine Erfahrungen mit größeren Change-Projekten hat.

Der HR-Direktor des Mutterkonzerns ist überzeugt: Auch in dieser Situation kann die Führungskraft ihre Leistungspotenziale voll entfalten – und schlägt dem neuen Vorsitzenden der Geschäftsführung deshalb ein Business Coaching vor.

DER ERSTE SCHRITT ZUR LEISTUNGSENTFALTUNG: DIE SITUATION ANALYSIEREN, DIE HERAUSFORDERUNGEN STRUKTURIEREN

Das Fundament eines erfolgreichen Coachings liegt in der Strukturierung der vielfältigen Aufgaben und Herausforderungen. An drei Eckpfeilern zurren Coach und Coachee die Themen und Herausforderungen fest, die im Coachingprozess fokussiert werden sollen. Im konkreten Beispiel betrifft das drei zentrale Bereiche, gewissermaßen die Dimensionen des Business Coachings:

1. Führung von Menschen („People“)
2. Führung des Unternehmens („Business and Strategy“)
3. Selbstführung („Managing Self“)

1. FÜHRUNG VON MENSCHEN

„Wer steht in der Galerie?“ Drei Gruppen verdienen besondere Aufmerksamkeit. Erstens ein Teil der Konzernvorstände: Sie kontrollieren als Aufsichtsräte der neuen Gesellschaft den Fusionsprozess. Zweitens eine Gruppe aus ehemaligen Geschäftsführern und Führungskräften der alten Tochtergesellschaften: Sie stehen dem Neuling durchaus auch ablehnend

gegenüber; ihr Vertrauen muss erst noch gewonnen werden. Drittens die Gruppe der Verbündeten: Sie haben Vertrauen in die Fähigkeiten des Coachees und unterstützen ihn.

2. FÜHRUNG DES UNTERNEHMENS

„Wie verfolgen Sie Ihre Strategie?“ Im konkreten Fall kümmert sich der Coachee persönlich stark um operative Fragen – und vernachlässigt darüber wichtige strategische Themen. Daraus ergibt sich unmittelbar ein Ziel für das Coaching: lernen, sich vom operativen Geschäft zu lösen und Aufgaben nicht nur scheinbar, sondern tatsächlich zu delegieren. Nur so kann der Coachee Raum für die strategischen Fragen schaffen.

3. SELBSTFÜHRUNG

„Wo liegen Ihre Stärken?“ Bei der Selbstführung geht es um mehr als eine Priorisierung der Aufgaben – Wichtiges von Unwichtigem trennen, Dringliches von weniger Dringlichem. Es geht um Stärken. Welche seiner Stärken kann der Coachee einsetzen, um auch unter Druck souverän zu handeln? Eine Stärkenanalyse und das Durchspielen von Konflikten sind hier die Ansatzpunkte für nachhaltigen Erfolg.

Informationen generieren und Handlungsfähigkeit stärken

Die Strukturierung der Herausforderungen ist wichtig, aber nur der Anfang. Jetzt kommt es darauf an, entscheidungsrelevante Informationen zu generieren und die Handlungsfähigkeit des Coachees zu stärken. Das erreicht der Coach vor allem, indem er die richtigen Fragen stellt. Business Coaching ist ein Dialog zwischen gleichberechtigten Sparringspartnern. Der Coachee profitiert besonders von den konkreten Geschäftserfahrungen des Coachs.

In diesem konkreten Beispiel ist der Coachee schon bald überzeugt: Die Etablierung der neuen Führungsstruktur wird auch zu Konflikten führen. Der Coach fragt deshalb, welche

Akteure offene und welche Akteure versteckte Widerstände bieten werden. Der Coach schlüpft gezielt in die Rollen dieser Akteure: als Sparringspartner vermittelt er dem Coachee durch die Simulation von Situationen und Konflikten die nötige Sicherheit, um für die tatsächlichen Aufgaben und Auseinandersetzungen bestens gerüstet zu sein.

Mehr Sicherheit zu gewinnen, darum geht es auch in der Beziehung zum Konzernvorstand. Der Grund für die Verunsicherung des Coachees im konkreten Beispiel: er kennt die Erwartungen der Konzernvorstände nicht genau genug. Der Coach öffnet die Perspektive, im Gespräch mit den Konzernvorständen zu klären, woran sie eine effiziente und effektive Umsetzung des Integrationsprozesses messen. Genau das geschieht – und schafft für beide Seiten Transparenz.

Bei Konzernvorständen und Führungskräften im eigenen Unternehmen muss der Coachee seine strategische Kompetenz unter Beweis stellen. Daher gilt es, das Bewusstsein für die eigenen strategischen Stärken zu schärfen. Auch hier ist der offene Dialog, sind die richtigen Fragen der Schlüssel. Der Coach fragt gezielt nach den Situationen, in denen der Coachee seine strategische Kompetenz erfolgreich

eingesetzt hat. Erneut ist es die Rolle des Sparringspartners, aus der heraus der Coach dem Coachee ermöglicht, die verschiedenen strategischen Optionen in einem geschützten Raum zu diskutieren. Der Coachee gelangt zu überzeugenden Positionen: Wenige Auftritte genügen, um als strategischer Unternehmensführer akzeptiert zu werden – von den Konzernvorständen wie von der eigenen Führungsmannschaft.

Wie Business Coaching wirkt: die Ergebnisse

Im beschriebenen Beispiel ist das wichtigste Ergebnis aus Sicht des Coachees: die Wandlung vom Getriebenen zum Antreiber des Fusionsprozesses. Der Coachee ist Herr der Lage, er ist jederzeit handlungsfähig. Das Bewusstsein für die eigenen Stärken gibt ihm die Sicherheit, auch schwierige Konfliktsituationen souverän zu meistern.

Aus Sicht der Vorstände des Mutterkonzerns und des Auftraggebers des Coachings, hat das Executive Coaching sein Ziel mehr als erreicht: Der Mann an der Spitze des Tochterunternehmens hat die Fusion gemeistert und sich zum strategischen Partner auf Augenhöhe entwickelt – und genau das haben sie sich vom Business Coaching versprochen.

PORTRAIT:

„Wir sind leidenschaftlich davon überzeugt, dass Business Coaching überragende Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg wie auch auf die individuelle Performance von Führungskräften hat. Wir erleben diese enormen - und messbaren - Auswirkungen in zahlreichen Unternehmen und Organisationen jeder Größe.“

FRIEDRICH BELLE

Überzeugende Menschenführung beruht auf der Achtung der Persönlichkeit eines jeden Mitarbeiters. Nur wer sich immer wieder an den eigenen Maßstäben prüft, kann andere glaubhaft führen.

friedrich.belle@praesta.com



Wer führt, steht im Spannungsfeld vielfältiger Prioritäten und divergierender Interessen. Die Kunst der erfolgreichen Unternehmensführung liegt in der Qualität des Führungsverhaltens von Vorständen und Geschäftsführern: Wenn es ihnen gelingt, durch ihre Werte und ihr Verhalten ein Vorbild für ihre „Followers“ zu sein, dann bewirken sie auf allen Führungsebenen eine Eigenmotivation. Friedrich Belle hat das in drei Jahrzehnten seines Geschäftslebens aus unterschiedlicher Führungsperspektive erfahren: nach Promotion und Fortbildung zum Controller (CA) bei einer großen süddeutschen Bank war er dort als Direktor und Leiter des Geschäftsbereiches Württemberg für das Groß- und Firmenkundengeschäft verantwortlich. Anschließend war er mehrere Jahre Vorstand bei einer Spezialbank. Es folgte die Berufung zum VP in ein großes internationales, von Engländern, Franzosen und US-Amerikanern geprägtes Consulting-Unternehmen; Friedrich Belle hat Vorstände und Geschäftsführer bei der Strategieentwicklung und -umsetzung, Organisations- und Personalentwicklung sowie Prozessoptimierung beraten. Er war Vorsitzender der Geschäftsführung eines großen christlich geprägten Krankenhausträgers sowie zuletzt als Interim-Manager (Directeur Général) bei einer Genfer Privatbank. Friedrich Belle weiß: „Überzeugende Menschenführung beruht auf der Achtung der Persönlichkeit eines jeden Mitarbeiters. Nur wer sich immer wieder an den eigenen Maßstäben prüft, kann andere glaubhaft führen.“ Friedrich Belle gehört zum Gründungsteam von Praesta Deutschland.

Sie bringen in jedes Coaching profunde Führungserfahrungen mit ein. Gelingt es Ihnen immer, die Brille des Machers gegen die Coaching-Brille auszutauschen?

FB: Gerade die Kombination beider Brillen ist besonders hilfreich! Das hat tatsächlich etwas damit zu tun, dass Coach und Coachee in einem Verhältnis stehen, das mit dem Wort „Sparringspartner“ treffend umschrieben ist: Sie begegnen einander auf Augenhöhe. Der Coach als Sparringspartner kann durch die Brille des Coachees sehen, er kann aber auch in andere Rollen schlüpfen, beispielsweise die anderer Vorstände oder des Aufsichtsrates, um Situationen gezielt zu trainieren.

Werden Sie mit Ihren Erfahrungen nicht sofort zum Berater und Co-Manager des Coachees?

FB: Ich weiß genau, was und wie ich fragen muss, um den Coachee zum Nachdenken anzuregen. Ich höre aufmerksam zu – auf der Basis eines klaren und festen Wertesystems – und kann je nach Bedarf die Rolle des provokanten Hinterfragers oder eines mutigen Managers oder Unternehmers einnehmen. Eine eventuelle Änderung des Verhaltens meines Coachees liegt allein in ihm oder in ihr selbst.

Der Personalvorstand eines DAX-Unternehmens ist kürzlich mit den Worten zitiert worden, Coaching stelle für ihn die letzte Ölung dar. Würden Sie sich dem anschließen?

FB: Ein klares Nein. Diese Äußerung deutet auf ein defizitorientiertes Verständnis von Coaching hin, das sich in unserem Verständnis von Coaching gar nicht findet. Wir begreifen Executive Coaching nicht als Reparatur, sondern als Entwicklungsbegleitung.

Welchen Vergleich halten Sie für richtig?

FB: Coaching ist keine Reparatur. Vielmehr geht es um die Hubschrauberperspektive. Im System ist der blinde Fleck größer als außerhalb des Systems. Als Coach trage ich dazu bei, für den Coachee die Perspektive zu erweitern, Optionen aufzuzeigen. Coaching macht keine Fehlerkorrektur, sondern schürft nach den Stärken. Coaching macht die Guten besser.

Wie äußert sich das nach einem erfolgreichen Coaching?

FB: Das können Sie gut an einer Fallstudie sehen, die ich kürzlich geschrieben habe*. Ich glaube, ich behaupte nicht zu viel, wenn ich sage, dass mein Coachee vom Getriebenen

zum Antreiber eines Fusionsprozesses verschiedener Unternehmen wurde. Er selbst bedankte sich ausdrücklich bei mir dafür, dass ihm das Coaching Sicherheit und Bestätigung gegeben habe – was er sich selbst zu Beginn des Coachings schwerlich vorstellen konnte.

Welche persönlichen Erfahrungen stecken hinter Ihrem Coaching-Engagement?

FB: Wissen Sie, ich bin ja als Schwabe bestens vertraut mit dem schwäbischen Pietismus. „Alles ist erlaubt, was keinen Spaß macht.“ Die von Ihnen zitierte „letzte Ölung“ sagt noch etwas anderes aus: implizit sieht man da das Bild des Einzelkämpfers, der sich selbst stark und fit machen muss, bis er sich die Ölung verdient hat. Warum eigentlich? Denn Hand aufs Herz: An der Spitze ist man häufig einsam. Wem kann ich vertrauen? Wo sind meine Unterstützer?

Sie sagen das aus persönlicher Erfahrung...

FB: Selbstverständlich. Ich will Ihnen ein Beispiel geben: In einem Projekt zur Personal- und Organisationsentwicklung habe ich über mehrere Jahre mit einem – übrigens sehr bekannten – Berater zusammen gearbeitet. Im heutigen Sprachgebrauch ein Projektcoach. Was ich aber wirklich gebraucht hätte, wäre ein vertrauter Sparringspartner gewesen. Jemand, mit dem ich in meiner Einsamkeit an der Unternehmensspitze intensiv hätte diskutieren können. Das habe ich damals sehr vermisst. Auf der anderen Seite wollte ich mir gewiss nicht die Blöße geben, dass ich Unterstützung für meinen Job nötig hätte – im Rückblick eine typisch männliche Ambivalenz. Der Preis waren einige durchaus vermeidbare, auch schmerzliche Erfahrungen.

Ich bin heute mehr denn je davon überzeugt: sich selbst in Frage zu stellen und auch stellen zu lassen ist eine der ganz entscheidenden Qualitäten souverän auftretender Manager. Als Coach möchte ich erreichen, dass die Coachees ihre Potenziale besser erkennen und nutzen. Dass sie ihr Selbstbild klären und ihre Rolle im System besser verstehen. Dass sie damit auch ihre soziale und emotionale Intelligenz bewusster einsetzen.

Nennen Sie drei Gründe, warum man sich für Praesta entscheiden sollte.

FB: Erstens: die Internationalität von Praesta. Vor allem für unsere international tätigen Unternehmenskunden ist es

ein großer Vorteil, dass wir mit unseren nationalen Niederlassungen die Kulturen der einzelnen Länder kennen – und so einen länderübergreifenden Coachingprozess ermöglichen können, mit einer durchgängigen Qualitätssicherung. Und zweitens: Alle Partner von Praesta Deutschland, ebenso wie auch von Praesta International, verfügen über einen ähnlichen Werdegang als Top-Manager von Unternehmen. Wir sprechen die gleiche Sprache und haben ein gemeinsames Geschäftsverständnis. Schon in früherer Verant-

wortung haben wir uns für eine langfristig verstandene Entwicklung von Führungs- und Managementkompetenz engagiert. Wir verfügen über eigene fundierte Erfahrungen in der Potenzialschöpfung.

Drittens schließlich: Mit dem Rollenwechsel vom Topmanager zum Coach haben wir heute einen Punkt erreicht, an dem wir sehr wirksam anderen Führungskräften den Weg zu konstruktiver Selbstreflexion eröffnen können. Mir bereitet das große Freude! Und das sage ich auch als Schwabe!

PORTRAIT:

Unsere Präsenz in so vielen Ländern und Kulturen stattet uns mit der Erfahrung und dem Wissen aus, sowohl in globalen Programmen wie auch in der Zusammenarbeit mit dem „Unternehmen nebenan“ höchsten Qualitätsansprüchen gerecht zu werden. In jedem unserer Newsletter stellen wir Ihnen einen unserer internationalen Kollegen vor.

BARRY WOLEDGE

Coaching is not only a safe and secure way to challenge some of the established and structured thinking, it is also fun.

Barry Woledge

barry.woledge@praesta.com



Barry Woledge lernte seinen Job als Coach „von der Pike auf“ – noch lange bevor er sich beruflich in professioneller Hinsicht ganz dem Coaching verschrieb. Leidenschaft liegt in seinen Worten, wenn er sagt: „Ich bin fest davon überzeugt, dass Hürden dazu da sind, um überwunden zu werden. Dass Probleme immer auch neue Möglichkeiten eröffnen.“ Barry Woledge weiß, wovon er spricht: seine Karriere führte ihn in Zeiten der großen Arbeitskämpfe in Großbritannien in Verantwortung für die Arbeitnehmer- Arbeitgeber-Beziehungen wie auch später für die Privatisierung von British Rail. Seit 1994 ist Barry Woledge mit Leib und Seele Executive Coach.

1. What made you decide to become a coach?

I have always adopted a coaching style in my industrial career and my personal leadership qualities are naturally those of a coach. My long experience in labour relations enabled me to develop the skills of a coach in a real time world. I was always digging below the surface, looking at issues and people from different angles, taking a win-win view of the world and looking for new and alternative perspectives.

At the time of course I had no idea the skills I was developing were those of a coach. The realisation started to dawn when as the Human Resources Director for the InterCity business at British Rail (the premium UK railway brand) I was confronted with a government inspired decision to break up the railway and disperse it over 85 different component parts! The scale of this change was so huge it went off the scale and led to many senior executives being highly destabilised and not at all sure about what they wanted to do

with their careers. I went in to coaching mode, enabled everyone to exit the privatisation process successfully and in manner they were comfortable with. I enjoyed the process so much I decided, in 1994, to focus wholly on executive coaching as the next stage of my career. Fourteen years later I am still enjoying it immensely.

2. What was your most remarkable success?

One of my most successful coaching assignments came as a complete surprise. Several years ago one of the most dynamic and charismatic of UK bankers decided to leave Goldman Sachs and join Nomura to set up a Structured Finance business. This was a new departure at the time and was focussed upon Nomura acquiring businesses with under performing assets and using sexy new financial instruments to refinance them. Nomura would seek to get a return on the investment through the issue of income related bonds and then sell the businesses on for a profit. Needless to say, the team put together for this enterprise

were all investment bankers – great at the financial stuff but with no clue as to how to run a business!

I worked with the team on the collective leadership agenda and personally coached several of the top team in to managing the acquired businesses.

The end result is that several of the bankers turned out to be very good business leaders and to this day one of them is the CEO of a FTSE 100 plc in the UK pub trade and another CEO of a private equity backed restaurant business. Neither of these bankers would have ever thought of moving in to business leadership without the Nomura experience and having me as their coach. And that really is a success story.

3. How would you describe Praesta / PIL ?

To me Praesta Partners and PIL are a group of world class individual coaches who have come together under a common banner to learn and share with each other to deliver the very best in executive coaching to the most exacting standards of quality and service.

The unique position of Praesta is that no two coaches are the same. There is a huge breadth and depth to the coaching cadre which means there is never a circumstance where the practice cannot field a world class coach equipped to work with the client.

4. Where would you see PIL in 5 or 10 years?

The world is getting smaller but the challenges of leadership are getting greater in the industrial, commercial, financial and spiritual sense. In the next decade I would anticipate:

- :: even more cross cultural working
- :: the pulling together of leadership teams from multiple cultures
- :: a further shift in economic power towards the East
- :: the rise of the Middle East as a financial powerhouse
- :: the rise of Latin and South America as influential centres not encumbered by toxic debt

These changes mean that PIL, being the only global coaching organisation made up of coaches from multiple cultural backgrounds who all have a proven record of leadership and delivery in industry, commerce and government will be one of the few places where the executives of tomorrow can draw on world class experience of today. This will place PIL at the heart of leadership development on a global basis – and that should be fun.