

Inhalt

- :: EDITORIAL
- :: KONTAKT & IMPRESSUM

- :: WOZU COACHING FÜR
DIE TOP-FÜHRUNG
- :: FALLSTUDIE:
COACHING ALS KATALYSATOR
FÜR DIE STRATEGIEUMSETZUNG

- :: WAS IST FÜR DEN EINSATZ VON
COACHING IN UNTERNEHMEN
WICHTIG? BUCHVORSTELLUNG
„BUSINESS COACHING“

- :: PORTRAIT CHRISTIANE HOTZ-FIRLUS
- :: PORTRAIT ROBIN LINNECAR

EDITORIAL

Liebe Leserinnen, liebe Leser,
eine Kooperationsstudie von Kienbaum und Harvard Business Manager zum Thema „Coaching von Top-Managern“ mit 200 Teilnehmern ging der Frage nach: „Welche Ziele verfolgt Ihr Unternehmen mit Coaching?“ Die Studie kommt zu dem Schluss: „Ziel [des] Coaching ist die Klärung und Lösung von aktuellen Führungs- und Managementproblemen, nicht der Aufbau von langfristigen Kompetenzen“⁽¹⁾. Die Autoren der zeigen sich von diesem Ergebnis überrascht, da Coaching in der einschlägigen Literatur primär als ein Instrument zur Personalentwicklung verstanden wird.

Der Coach als Sparringpartner und der Coach als Potentialförderer: die Coaching-Praxis von Praesta verbindet beides. Executive Coaching als eine wirksame Methode, die Effektivität und Schlagkraft von Führung kurzfristig zu steigern, und ebenso Führungspotentiale auf lange Sicht zu entwickeln – in dieser Spanne liegen vielfältigste Einsatzfelder. Immer legen wir dabei Wert auf den Terminus „Erweiterung“ oder „Stretching“, wie es Robin Linnecar formuliert. Als Repräsentant der internationalen Dimension von Praesta stellen wir unseren britischen Kollegen in einem eigenen Beitrag unseres Newsletters vor.

Prioritäre Auswahlkriterien von Coachs für die Unternehmen sind laut Kienbaum/Harvard insbesondere die Kompetenz für Change Management des Coach. (...) „[Auch die] Führungs- und Managementenerfahrung des Coach spielt (...) eine größere Rolle als der grundsätzliche Coaching-Ansatz“²⁾, d.h. welche Arbeitsweisen der Coach im Einzelnen nutzt. Ein Executive Coach, der selber jahrelang an entscheidenden Stellen in Unternehmen tätig war, bringt beides mit und weiß, wie es sich anfühlt, wenn Neues gewagt werden soll oder der Druck steigt.

Jürgen C. Neumann stellt Ihnen vier typische Situationen vor, die heute den Nutzen des Coaching im Unternehmenskontext ausmachen. Es zeigt sich, dass die sinkende „Halbwertszeit von Führungskräften“ nicht dem geschuldet ist, was in der Presse gerne



MARTIN HARDER arbeitete viele Jahre für ein großes Beratungsunternehmen im internationalen Projektmanagement. Diese Erfahrung war die Grundlage für seine Orientierung auf Organisationsberatung mit den Schwerpunkten Change Management, verstanden als prozessorientierte Entwicklungsbegleitung. Seine Zusammenarbeit mit vielen Managern führte ihn zum Business Coaching. Im Fokus seiner Arbeit – und der von Praesta insgesamt – steht „Leadership“. Praesta = excell; sich selber wie andere herausfordern im Streben nach exzellenter Führungsleistung.
martin.harder@praesta.com

KONTAKT & IMPRESSUM

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

als persönliche Defizite kolportiert wird, sondern vielmehr der Herausforderung, mit der wachsenden Komplexität in Unternehmen angemessen umzugehen. Beschleunigung und Globalisierung führen zu einer immer geringeren Vorhersehbarkeit von Trends und Veränderungssprüngen der heutigen Geschäftswelt. Das bedeutet, dass Führung heute gänzlich anders verstanden und praktiziert werden sollte als noch vor 10 Jahren. Weitsichtige Unternehmen wappnen sich u.a. durch eine robuste und auf Vertrauen basierende Führungskultur, und sorgen so dafür, dass Positionswechsel gelingen.

Der Beitrag ist Teil des Praesta-Newsletters, den Sie mit dieser Ausgabe erstmals erhalten. Der Newsletter erscheint künftig mehrmals mal im Jahr – als eine Plattform, aus der Praxis kommende Erfahrungen und Gedanken zu Führung und Coaching auszutauschen und auf den Punkt zu bringen.

DES WEITEREN IN DIESER AUSGABE:

Praesta Deutschland als Teil von Praesta International steht für hohe und weltweit einheitliche Qualitätsstandards, die Service „aus einem Guss“ sicherstellen: als Unternehmen mit der Kernkompetenz, Führungsexzellenz oder „Excellence in Leadership“ durch Executive Coaching zu fördern, unterstützen wir unsere Partner in einer wachsenden Zahl von Ländern, vom individuellen Coaching-Gespräch bis hin zu internationalen Coaching-Programmen auf den oberen Führungsebenen einer Organisation. In unserer Fallstudie „Coaching als Katalysator für die Strategieumsetzung“ zeigen wir diese Dimension am Beispiel eines Weltmarktführers in der Nahrungsmittelindustrie.

Um effektives Engagement geht es auch in dem Buch „Business Coaching“ von Peter Shaw und Robin Linnekar. Den Praesta Autoren ist es gelungen, den Fokus konsequent auf der Dimension Business des Coaching zu halten, überkommene Debatten um die richtige Definition und Abgrenzung von Coaching links liegen zu lassen und um so mehr den konkreten, praktischen Bezug und Nutzen von Executive Coaching für Unternehmen wie auch für ihre Top-Führungskräfte darzustellen.

Es ist das Engagement von Menschen, das die sog. „harten Faktoren“, die sich in der Ertragskraft eines Unternehmens zusammenfassen, maßgeblich bestimmt. „Menschen gestalten das, was in Zahlen später sichtbar wird.“ So fasst es Christiane Hotz-Firlus, Coach bei Praesta in Berlin, zusammen. Ein Satz, der ihre fünfzehnjährige, internationale Führungserfahrung ebenso charakterisiert wie ihre Arbeit als Coach. Details lesen Sie im Portrait von Christiane Hotz-Firlus. >>

QUELLEN

(1) „Coaching von Top-Managern“, Kooperationsstudie Kienbaum / Harvard Businessmanager 10.12.2007, Seite 13

(2) ebda., Seite 32

Sie erhalten die Studie gratis im Kienbaum Online-Shop.

Praesta Deutschland ist bundesweit an allen großen Wirtschaftsstandorten präsent: Hamburg, Düsseldorf, Berlin, Frankfurt/Main, München. Wir verbinden Präsenz vor Ort und unsere Kompetenz für maßgeschneidertes Executive Coaching mit der genauen Kenntnis hiesiger Unternehmens- und Führungskulturen. Praesta Coaches sind ehemalige Topmanager und reife Führungskräfte. Unser Engagement wird getragen von einer breiten Unternehmenserfahrung in Deutschland und International. Wir stellen Ihnen daher in jeder Ausgabe auch einen unserer internationalen Kollegen vor: diesmal ist es Robin Linnecar, Co-Autor von „Business Coaching“ und Gründungsmitglied von Praesta International.

Wir freuen uns auf den Dialog mit Ihnen!

Anregende Lektüre wünscht Ihnen Ihr

Martin Harder
mit allen Coaches von Praesta Deutschland

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



WOZU COACHING FÜR DIE TOP-FÜHRUNG?

von Jürgen C. Neumann

In vielen Pressedarstellungen erscheinen die heutigen Vorstandsetagen in einem eher unsteten Licht: „Topmanager werden immer schneller ausgetauscht“¹⁾ oder „Die Halbwertszeit der Vorstandschefs sinkt rapide“²⁾. Tatsächlich zeigen die vergangenen Jahre teilweise spektakuläre Veränderungen im deutschsprachigen Raum. Die Gründe liegen selten nur in den persönlichen Fehlleistungen einzelner Manager.

In der schnelllebigen, vernetzten Geschäftswelt greifen immer häufiger externe Interessen und Forderungen in die Aufgabengebiete der oberen Führungsetagen ein. Um einige zu nennen: Corporate Governance, sichtbares Umweltengagement, Einfluss von Regulierungsbehörden, der Kampf um talentierten Nachwuchs, schärfere Kartellbestimmungen, neue Gesellschafter mit geänderter Balance aus Bestandssicherung des Unternehmens und Betriebserfolg. Es geht nicht nur um Zahlen und Fakten, sondern auch um Interessenkonflikte zwischen Personen und um unterschiedliche Sichtweisen zu Organisation und Macht.

BESTANDSSICHERUNG UND BETRIEBSERFOLG

Es ist in vielen Fällen diese Verquickung von Sachzwängen und persönlichen Interessen, die am Ende zur Abkürzung des Vertrags führt. Analysten und Shareholder drängen auf Änderungen der Strategie und auf schnellere Umsetzung von Programmen zur Steigerung der Ertragskraft. Diese Programme greifen tief in die Strukturen der Unternehmen ein. Vermehrt nehmen auch die Aufsichtsgremien ihre immer größere Verantwortung wahr. Teilweise getrieben von neuen renditeorientierten Anteilseignern verstärken sie zwar die Aufsicht, geben aber nur selten mehr Rat.

In diesem Umfeld wird von Führungskräften erwartet, die unternehmerischen Ziele zu erreichen und gleichzeitig den Mitarbeitern Sicherheit und Kontinuität zu vermitteln. In einem Umfeld mit immer neuen Rahmenbedingungen wird es selbst für hochqualifizierte, erfahrene Führungskräfte schwierig, glaubwürdig Orientierung zu vermitteln.

Praesta Coaches finden in ihrer Praxis vier Situationen mit wachsender Komplexität, in denen Executive Coaching mit dem Fokus Leadership Development den entscheidenden Unterschied zwischen durchschnittlichem Gelingen und großem Erfolg ausmachen können:

1. NEUE ANFORDERUNGEN

Auch ohne grundlegende Veränderungen im Unternehmen zwingen schon äußere Einflüsse wie die positiv zu bewertende Pro-



JÜRGEN C. NEUMANN

Dr.-Ing. Jürgen C. Neumann ist Partner der Praesta (Germany). Er verbindet jahrelange eigene Verantwortung im Top-Management mit der Erfahrung aus vielen Coaching-Projekten.

juergen.neumann@praesta.com

fessionalisierung von Aufsichtsräten zu neuen Verhaltensweisen. Der Vorstand muss emotional verkraften, dass die Atmosphäre im Aufsichtsrat nüchterner wird, wenn die wohlgesonnenen Freunde neuen Räten Platz machen, die stärker auf die Zahlen schauen und Änderungen mit mehr Druck einfordern. Wem fällt es schon leicht, sich von einer Strategie zu trennen, die er jahrelang vertreten hat?

2. ÄNDERUNGEN DES AUFGABENBEREICHS

Beim Wachwechsel an der Unternehmensspitze stehen für die Einarbeitung die früher gewährten 100 Tage nur noch selten zur Verfügung; auf den nächsten Top-Ebenen der Hierarchie schon gar nicht. Gerade dort kommt es schnell zu einer Doppelbelastung, indem bisherige und neue Aufgaben parallel geführt werden müssen, weil ein Nachfolger nicht so schnell zur Verfügung steht. Gleichzeitig sollen die neuen Aufgaben fachlich kompetent und und vor allem schnell gemeistert werden.

3. NACHFOLGEREGELUNG

Schon 1972 formulierte Alfred Herrhausen in einem Vortrag: „Jeder, der eine Position im Top-Management bezieht, nimmt im Vergleich zu seiner vorherigen Stellung in der betrieblichen Hierarchie nochmals einen tiefgreifenden Berufswechsel vor“⁽³⁾. Nach Aussage von Aufsichtsräten fehlt es in vielen Unternehmen an der guten Vorbereitung auf den Führungswechsel. Dabei sollten schon im Interesse des neuen Top-Managers – und natürlich des Unternehmens – die Auswahl der Person überzeugen und die Übernahme der Aufgabe möglichst schnell gelingen.

4. KULTURVERÄNDERUNGEN

In dem Buch „Mobilizing Minds“⁽⁴⁾ stellt McKinsey Elemente der Organisation im 21. Jahrhunderts vor: starker Chef - Partnerschaft auf Top-Ebene – eine durchgängige Firmenkultur. Um ein Unternehmen dorthin zu führen, müssen oft gängige Verhaltensweisen grundlegend geändert werden – häufig angefangen beim Chef, der eine besondere Vorbildfunktion hat. Es ist seine hervorragende Aufgabe, die Mitarbeiter von den Änderungen zu überzeugen und für die Mitwirkung zu begeistern.

Coaching ist dann besonders wertvoll und wirksam, wenn es die Stärken einer Person erhält und ausbaut und gleichzeitig neue Führungselemente so trainiert, dass eine erfolgreiche Verbindung von starker Führung und Teamgeist gelingt. Ein Einzelner kann nicht perfekt sein, aber ein Team kann es. Die Praesta Autoren Shaw & Linnecar fassen es so zusammen: „In einer zunehmend vernetzten und komplexen Geschäftswelt braucht es mehr und mehr Menschen, um komplexe Informationen richtig zu in-

Orientierung und Erfahrung sind zentrale Aspekte im Dialog mit dem Coach. Ein Coach von Praesta ist ein professioneller Gesprächspartner, der mit Erfahrung aus langjähriger eigener Verantwortung auf Top-Etagen Sparringpartner, anregendes „Sounding Board“ und kritischer Spiegel ist.

terpretieren. Kein Einzelner kann das allein tun. Heute ist es mehr denn je erforderlich, eine innerhalb einer gesamten Organisation vernetzte Führungskultur zu etablieren⁽⁵⁾.

SCHLUSSFOLGERUNG: POTENZIALGRENZEN SPRENGEN!

Unsere Beispiele beziehen sich auf die oberen Ebenen des Unternehmens, von denen die Kultur geprägt wird und wo die wesentlichen Entscheidungen fallen. Ein Coach leistet besonders wertvolle Unterstützung, wenn

- :: Führungskräfte neuen strategischen Anforderungen ausgesetzt sind,
- :: durch Personal- und Strategiewechsel in Top-Positionen die Aufgaben neu definiert werden,
- :: beim Aufstieg in eine weitere Top-Position die bisherigen Facetten im Führungsverhalten erweitert werden müssen,
- :: Kulturveränderungen besonderes persönliches Vorbild mit starker Multiplikation durch Vernetzung und Kontaktstärke verlangen.

Die Praesta Autoren und Coaches Peter Shaw und Robin Linnecar bringen es auf den Punkt: „Business Coaching soll Führungskräften helfen, sich schnell zurechtzufinden, wenn mit einer neuen Aufgabe auch ein grundlegender Perspektivenwechsel von ihnen verlangt wird.“ Executive Coaching ist ein wichtiges Mittel zum Ziel. Es weitet den Blick des Managers für das komplexe Ganze, mit allen Facetten, die für nachhaltigen Erfolg wichtig sind. Business Coaching stärkt Leadership.

QUELLEN

- (1) Manager-Magazin 10/2007, Seite 43
- (2) Handelsblatt, 21.09.2007
- (3) Alfred Herrhausen, Denken – Ordnen – Gestalten, Siedler Verlag, Neuauflage 2005
- (4) L. L. Bryan & C. I. Joyce, Mobilizing Minds, McGraw Hill 2007
- (5) Peter Shaw & Robin Linnecar, Business Coaching, Capstone 2007

FALLSTUDIE: _____**COACHING ALS KATALYSATOR FÜR DIE STRATEGIEUMSETZUNG***von Martin Harder*

Ein globales Unternehmen der Nahrungsmittelindustrie setzt sich das Ziel, den Hauptwettbewerber um Längen zu schlagen und selbst zur Nr.1 zu werden. Das ist schon insofern ehrgeizig, als viele Nahrungsmittelprodukte kaum eine Differenzierung gegenüber Wettbewerbern zulassen. Die Unternehmensleitung wählt zwei Ansatzpunkte, um ihr strategisches Ziel zu erreichen: Fokussierung auf das Management der Marken und Entwicklung einer Unternehmenskultur, die für die Kunden und Märkte einen echten Unterschied ausmacht. Ein Coachingprogramm für 900 Führungskräfte soll auf beiden Feldern für starke Entwicklungsschübe sorgen.

KLARE STRATEGISCHE VORGABEN

Die Wettbewerber um Längen zu schlagen: ein Ziel, messbar in Euro und Cent, das an Klarheit nichts zu wünschen übrig lässt. Auch beim Management der Marken hat die Unternehmensleitung klare strategische Vorgaben formuliert: Es sollen nur die Marken gehalten und weiterentwickelt werden, die bereits global positioniert sind. Zudem sollen genau solche Marken hinzugekauft werden, die es erlauben, das Markenspektrum möglichst weit in das Premiumsegment zu schieben.

In der Unternehmensleitung ist man überzeugt: Erfolgreich wird diese Strategie nur sein, wenn das Unternehmen sich zu einem wahrhaft globalen Unternehmen mit einer Unternehmenskultur entwickelt, die über alle Ebenen hinweg auf Top Performance ausgerichtet ist und von allen 25.000 Mitarbeitern gelebt wird – angesichts einer Präsenz des Unternehmens in mehr als 150

Ländern eine echte Herausforderung. Zumal das Unternehmen erst vor wenigen Jahren aus einer Fusion zweier Firmen hervorgegangen und in der Folgezeit weitere Zukäufe getätigt hat, so dass von einem einheitlichen Unternehmen vorerst kaum die Rede sein kann.

DIE IDEE: Entwicklungssprünge durch ein globales Coachingprogramm

Der Vorstand initiiert ein Coachingprogramm, von dem entscheidende Impulse für die Strategieumsetzung und die weitere Unternehmensintegration ausgehen sollen. Das Programm setzt auf zweierlei: erstens auf die Entwicklung der Führungskompetenzen, die sich am Leitbild der eigenverantwortlich handelnden Führungskraft orientiert. Zweitens soll das Coaching die Gestaltung der Arbeitsbeziehungen unterstützen, und zwar so, dass die Zusammenarbeit aller Mitarbeiter auf die Unternehmensstrategie ausgerichtet ist.

Entwicklung von Führungskompetenzen, Gestaltung von Beziehungen – demnach geht es um so genannte „weiche“ Faktoren, deren positive Entwicklung sich aber in harten Kennzahlen niederschlagen wird. Genau das ist jedenfalls die Überzeugung, die dem Coachingprogramm zugrunde liegt – zu Recht, wie noch sichtbar werden wird.

Um das Leitbild der Eigenverantwortlichkeit konsequent in der Unternehmenskultur zu verankern und die Unternehmensintegration weiter voranzubringen, bezieht das Coachingprogramm weltweit die ersten drei Führungsebenen ein. Im ersten Jahr durchlaufen 70 Topmanager das Programm, das enorme Energien freisetzt, wie sich schnell zeigt. In einem zweiten Durchlauf folgen weitere 800 Führungskräfte. Insgesamt sind 80 Coaches beteiligt. Praesta ist als international aufgestelltes Coaching-Unternehmen auch am zweiten Durchlauf mit Coaches aus mehreren Ländern beteiligt; der Schwerpunkt liegt auf Mittel- und Osteuropa.

IM FOKUS: **Entwicklungspotenziale, Ziele, Schlüsselbeziehungen**

Wie sieht der Coachingprozess nun konkret aus? Ausgangspunkt ist die Umsetzung des 360°-Feedbacks in eine persönliche Entwicklungsagenda: Die Beobachtungen und Urteile von Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern dienen dazu, die Stärken und Entwicklungspotenziale der Führungskraft auszumachen.

Soll die Führungskraft ihre Stärken und Potenziale voll entfalten, müssen im Coaching zwei weitere Schritte unternommen werden. Erstens bedarf es einer klaren Analyse der persönlichen Ziele der Führungskraft, die ebenso wie die Stärken und Potenziale in Bezug gesetzt werden müssen zu den Zielen des Unternehmens. Die Fragen, denen sich die Führungskraft stellen muss, lauten: Passt das eigentlich alles gut zusammen? Bin ich hier richtig und bereit, mich voll einzusetzen? Ziehe ich voll mit? Oder bin ich bloß Mitläufer oder gar nur Zuschauer?

Der zweite Schritt besteht in einer Analyse der Schlüsselbeziehungen: Wer trägt zu meinem Erfolg im Unternehmen bei, für wen spiele ich diese Rolle? Und wie lassen sich diese Beziehungen in einem „win-win-spirit“

weiterentwickeln? Das sind hier die Leitfragen. Sind die Potenziale, Ziele und Schlüsselbeziehungen im Coaching sauber herausgearbeitet, ist die Grundlage für eine erfolgreiche Entwicklung der Führungskraft gelegt. Coach und Coachee haben ein Arbeitsprogramm mit konkreten Entwicklungszielen.

DIE WIRKUNG: **Fortschritte allenthalben**

Etwa die Hälfte des Coachingprogramms ist inzwischen realisiert und erste Effekte lassen sich deutlich beobachten. Die auffälligsten sind:

- :: Die Führungskräfte stehen voll und ganz hinter der Unternehmensstrategie und setzen sich mit viel Energie für die strategischen Ziele des Markenmanagement ein.
- :: Die Führungskräfte suchen eigenverantwortlich nach Lösungen und originellen Wegen der Umsetzung.
- :: Die Zusammenarbeit im Unternehmen hat sich stark verbessert, und zwar bemerkenswerter Weise auch über Funktionsbereiche und Abteilungsgrenzen hinweg.
- :: Sowohl vertikal als auch horizontal hat sich der Kommunikationsfluss wesentlich verbessert, d.h. beispielsweise, dass Kennzahlen und sonstige Informationen dann vorliegen, wenn sie gebraucht werden

Das Beispiel zeigt, wie persönliche Entwicklung und Unternehmensentwicklung durch Coachingprozesse miteinander verzahnt werden können – zum Vorteil der Coachees wie des Unternehmens.

Voraussetzung für den Erfolg ist erstens die Bereitschaft, persönliche Ziele und Unternehmensziele gleichermaßen in das Coaching einzubeziehen, zweitens eine ehrliche Analyse des Entwicklungspotenzials und drittens ein aktives Management der Schlüsselbeziehungen.

Wenn diese Bedingungen erfüllt sind, entsteht im Coaching eine überaus konstruktive Spannung zwischen dem Bearbeiten der Unternehmensprozesse und der persönlichen Entwicklungsagenda des Coachee.

„Business Coaching“ von Peter Shaw & Robin Linnecar

WAS IST FÜR DEN EINSATZ VON COACHING

IN UNTERNEHMEN WICHTIG?

Coaching ist hochwirksam, wenn es maßgeschneidert auf die Bedürfnisse der Führungskräfte eingeht. Es ist das Mittel der Wahl, um Leadership auszubauen und zu trainieren.

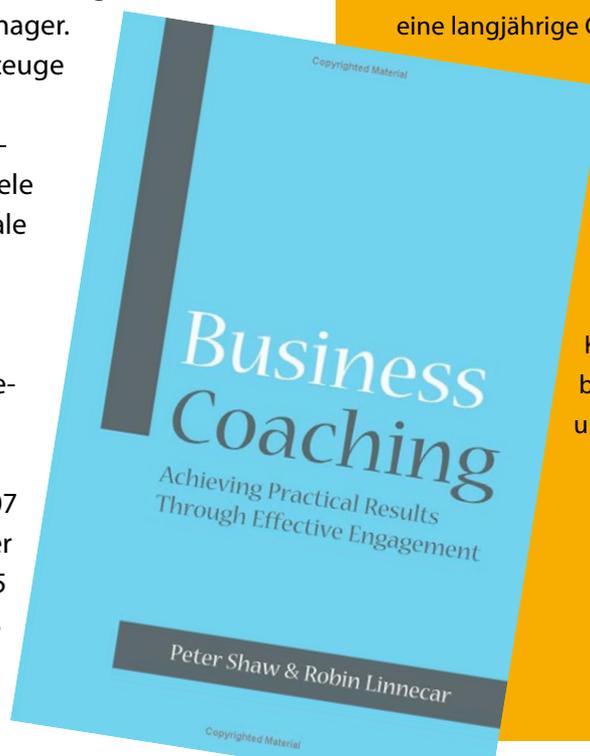
Peter Shaw und Robin Linnecar räumen auf mit vagen Vorstellungen zum Thema Coaching und geben in Ihrem Buch konkrete Antworten auf entscheidende Fragen, die für die Auswahl und den Einsatz von Coaching in Unternehmen wichtig sind:

- :: Welche Wirkung kann Coaching entfalten?
- :: Was macht einen guten Coach aus?
- :: Welche Coaching-Formate gibt es für welchen Zweck?
- :: Innerhalb welcher Zusammenhänge macht Coaching den entscheidenden und nachweisbaren Unterschied?
- :: Wie lassen sich Coaching Programme innerhalb großer Organisationen verwirklichen?
- :: Wie kann Coaching in Ihrem Unternehmen aussehen?
- :: Welche Anforderungen bestehen für Coaching länderübergreifend in globalen Kontexten?
- :: Coaching gewinnt in der internationalen Geschäftswelt zunehmend an Stellenwert. Wie aber wird es in Unternehmen richtig eingesetzt, um Gewinn bringende und nachweisbare Resultate hervorzubringen?

Peter Shaw und Robin Linnecar richten sich mit ihrem Buch „Business Coaching - Achieving Practical Results Through Effective Engagement“ an Führungskräfte wie HR Manager. Das Buch gibt einen Überblick über Werkzeuge und Rahmenbedingungen für den erfolgreichen Einsatz von Coaching in Ihrem Unternehmen. Anhand zahlreicher Fallbeispiele werden Coaching Nutzen und optimale Wege zur Implementierung aufgezeigt.

Das Buch „Business Coaching – Achieving Practical Results Through Effective Engagement“ ist erhältlich bei Wiley.

1. Auflage - Juni 2007
22,90 Euro, 256 Seiten, Softcover
ISBN-13: 978-1-84112-741-5
John Wiley & Sons
www.wiley-vch.de



DIE AUTOREN



„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.“

PETER SHAW, ROBIN LINNECAR

Der Financial Times Kolumnist Richard Donkin zählt Peter Shaw und Robin Linnecar zu den kenntnisreichsten und erfahrensten Executives Coaches Großbritanniens und schreibt über „Business Coaching“:

„Die detaillierte Aufschlüsselung der verschiedenen Coaching Programme und wie man aus ihnen das Beste für ein Unternehmen herausholt sind besondere Merkmale dieses Buches, die es von anderen abhebt.“

Peter Shaw und Robin Linnecar sind PRAESTA Coaches und Gründungsmitglieder von PRAESTA International. Beide verfügen über eine langjährige Coaching Erfahrung. Shaw

arbeitete zuvor in fünf britischen Ministerien und bekleidete insgesamt dreimal die Stellung des Generaldirektors. Linnecar überblickt eine 35-jährige Karriere bei Andersen, PWC, KPMG sowie in der Industrie bei Shell International (UK und Malaysia).

PORTRAIT: _____

CHRISTIANE HOTZ-FIRLUS

Niemand stellt heute noch in Frage, dass die so genannten „weichen Faktoren“ im Wirtschaftsleben eine Hauptrolle spielen. Die Bindung der Mitarbeiter an ihr Unternehmen ist das Ergebnis guter Führung, und es ist das Engagement von Menschen, das harte Faktoren - die Finanzergebnisse eines Unternehmens – beeinflusst. Christiane Hotz-Firlus kennt beide Seiten der Medaille aus jahrelanger Führungsverantwortung in börsennotierten Unternehmen, sowohl als Vorstand für Finanzen als auch für Personal. „Menschen gestalten das, was in Zahlen später sichtbar wird“, antwortet Christiane Hotz-Firlus auf die Frage, was sie in diese Positionen geführt hat. Sie gehört zum Gründungsteam von PRAESTA Deutschland.

Zwei Seelen wohnen in Ihrer Brust, kann man es so ausdrücken? Ihre Leidenschaft gilt einerseits den Zahlen, andererseits der Personalentwicklung...

HF: Ich würde es differenzierter sehen. Die Beziehungen zwischen harten und weichen Faktoren sind so eminent, dass es gar keinen Sinn macht, von „zwei Seelen“ zu sprechen. Mir war schnell klar, dass die Entwicklung von Fähigkeiten und Potenzialen bei Menschen intrinsisches Wachstum fördert: Gute Führung motiviert. Motivierte Mitarbeiter liefern bessere Arbeitsergebnisse. Bessere Arbeitsergebnisse führen zu mehr Wachstum. Um auf Ihre Frage zurück zu kommen: Meine Leidenschaft gilt der Arbeit mit Menschen.

Seit 1994 widmen Sie sich dem Thema Coaching, damals noch CFO in der Beta Systems Software AG. Sie initiierten dort ein Team interner Coaches als aktives Führungsinstrument. Wie passte Coaching mit Ihrer damaligen Führungsrolle zusammen?

HF: Zum einen können bestimmte Coaching-Elemente hervorragend in Führungsaufgaben integriert werden! „Coaching als Führungsstil“ mag vielleicht etwas vollmundig klingen. Denn natürlich stößt man damit als Verantwortungsträger - im Führungsalltag – an Grenzen. Es bringt aber sehr gut zum Ausdruck, was Sie in Ihrer Frage bereits andeuten: Coaching kann sich als äußerst wirkungsvolles Führungsinstrument erweisen! Wenn es Ihnen gelingt, im Unternehmen eine lebendige Feedback-Kultur zu etablieren, haben Sie schon viel getan. Beispielsweise in Hinblick auf Kontrolle und Motivation Ihrer Mitarbeiter. Zum anderen ist Coaching ein äußerst wirksamer Verstärker von Konfliktlösungskompetenzen, sowohl bei den Mitarbeitern als auch bei den Führungskräften selbst. >>



CHRISTIANE HOTZ-FIRLUS

Über 15 Jahre stand Christiane Hotz-Firlus als Vorstand Finanzen, Personal und Administration in börsennotierten Unternehmen in oberster Führungsverantwortung. Mit Coaching ist sie seit 1994 befasst – erst aus dem Vorstand, heute selber als Coach.

christiane.hotz-firlus@praesta.com

Sie waren verantwortlich für die Integration neuer Gesellschaften auf internationaler Ebene, haben internationale Projektteams ins Leben gerufen und begleitet. Sie hatten als Mitglied des Vorstands auch die Verantwortung von Unternehmen in 15 Ländern. Und das sowohl in personeller als auch organisatorischer und finanzieller Hinsicht. Das klingt so bemerkenswert wie anstrengend. Haben Sie damals selbst einen Coach gehabt?

HF: Ja, natürlich. Aber ich muss einschränkend ergänzen: nicht in jeder Lebenslage - insbesondere nicht immer auf dem internationalen Parkett. Und besonders dort hätte es mir vieles erleichtert! Denken Sie nur an die unterschiedlichen Management-Stile beispielsweise in Deutschland und England - ganz zu schweigen von den USA! Viele Gesprächspartner und Situationen habe ich damals nicht sofort richtig einschätzen können, weil ich mit den Mentalitäten noch nicht so vertraut war. Ich meine, Coaching kann hier eine Menge leisten, wenn zusätzlich zur geschäftlichen Erfahrung auch der internationale Background mit vermittelt wird. Es zählt nicht allein, die Noten zu kennen - man sollte auch Gefühl für die Melodie haben.

Das heißt letztlich, ein Coach muss jahrelange internationale Berufserfahrung mitbringen? Sie stellen hohe Anforderungen an einen Coach.

HF: Ja, sicher. Das Geschäftsleben stellt heute ja auch hohe Anforderungen an die Führungskräfte! Sie müssen Ihre Entscheidungen immer schneller treffen, über kulturelle Unterschiede hinweg! Heute fehlt einfach die Zeit, um Erfahrungen zu verdauen. Hohe fachliche Kompetenz und Vernetzung allein genügen für Führungskräfte aber nicht. Das ist auch einer der besonderen Gründe dafür, dass es mich 2004 als Coach zu PRAESTA gezogen hat. Jeder Coach hat lange Jahre erfolgreich in Führungspositionen gestanden. Jeder Coach bringt profunde Erfahrungen mit ein - auch auf dem internationalen Parkett. PRAESTA liefert länderübergreifende, internationale Betreuung seiner Coachees aus einem Guss.

Dann lag in 2004 der Zeitpunkt, an dem Sie sich ganz dem Thema Coaching widmen wollten?

HF: Ich bin auch noch im Aufsichtsrat einiger Unternehmen. Parallel dazu bin ich vor einigen Jahren von Praesta angesprochen worden, und fand es letztendlich für mich konsequent, meine Liebe, mit Menschen zu arbeiten und meine Erfahrungen und das Wissen um das Thema Führung zu verbinden, und genau das tue ich als Executive Coach.

PORTRAIT: _____

ROBIN LINNECAR a coach profile of Praesta International Ltd.

Jeder Mensch verfügt über eine einzigartige Kombination aus Talenten und Fähigkeiten, die seine individuellen Stärken ausprägen. Das gilt natürlich besonders auch für Führungskräfte.

In seiner mehr als 15-jährigen Erfahrung als Coach könnte Robin Linnecar Bände damit füllen, dass jede Beziehung zwischen Coach und Coachee einzigartig ist. Das stellt um so höhere Anforderungen an den Coach, an seinen Erfahrungsschatz, sein Repertoire, seine Menschenkenntnis.

1. What made you decide to become a coach?

I always enjoyed being a member of a sports team whether in football, hockey and rugby. Playing in representative teams, I appreciated the inputs of the various coaches who worked with me and my teams. I have had an equal enjoyment in seeing team colleagues play to the summit their skill. As a captain of several teams I enjoyed helping us all get the best out of our playing ability. When I went into business and over the last thirty five years, I have tried to help others better themselves and perform to the best of their ability. In 1992 I decided to combine my business expertise, interest in development and appreciation of the strength of a team, by becoming a business coach. This is now what I do full time.

2. Who has been the greatest influence in your business life?

Sir Christopher Harding was chairman of British Nuclear Fuels (BNFL) and BET Group and had had a career in ICI and Hausan Group. I first met him when invited to his weekend session at BNFL to discuss the lack of senior women managers and directors in British Business. This was 1990. He displayed a warmth and an engagement which was a winning formula. He had the ability to "walk with Kings yet keep the common touch". He was effective as a chairman, knew his priorities and had an abundance of humility and self confidence combined. He was my mentor and the world is a lesser place without him, after his sudden and early death several years ago.

3. What was your most remarkable success in the past months?

I have had the privilege of working with the leaders of the representative bodies in the coaching world. I was able to initiate a way

In jeder Ausgabe unseres Newsletters beantworten unsere Interview-Partner fünf Fragen zum Thema Coaching.



ROBERT LINNECAR ist Gründungsmitglied von PRAESTA International. Seine Business Karriere erstreckt sich über 35 Jahre, u.a. bei Andersen, PWC, KPMG sowie in der Industrie bei Shell International (UK und Malaysia).

of bringing these bodies together in the UK by drafting a Statement of Shared Values to which all could subscribe. This has provided the first step on the road to building a coaching profession and I am pleased to have been party to that.

4. The focus of our approach to coaching is leadership. What are typical challenges you see leaders confronted with? Or: what are some strong trends you observe in leadership?

Leaders, especially Chief Executives, have to perform at pace under pressure both of financial markets and media externally and their staff and stakeholders internally. Increasingly in an ever complex world, they have to learn to work through and with people. As a result, leadership is becoming more team based rather than “the heroic individual” model. Because CEO leaders are generally younger than thirty years ago, they want to live fast lives but also live life to all its fullness – this demands wisdom and judgement and self awareness and an acknowledgement that to still be learning from and with others is ok. Mentoring and Coaching is here to stay.

5. Three reasons why corporations may choose PIL?

- :: Praesta is the only Firm of dedicated coaches operating worldwide under the same brand.
 - :: All Praesta’s worldwide coaches combine business expertise and coaching expertise within themselves.
 - :: Our clients will receive an internationally consistent standard of business executive coaching because we undergo continuous professional development.
-