

INHALT

3.1

DER FAHRPLAN AN DIE SPITZE

Praesta UK hat ihn für Frauen beschrieben. Christiane Hotz-Firlus stellt ihn vor.

3.2

FÜHRUNG DURCH KOMMUNIKATION – WORAUF ES ANKOMMT IM COACHING

Fragen an Marianne Trottier

3.3

FALLSTUDIE

Von der Fach- zur Führungskraft — mit Coaching den Übergang meistern.

3.4

VON DER „RATGEBERIN DES KÖNIGS“ ZUM COACH FÜR TOP MANAGERINNEN

Peninah Thomson im Interview.

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

Leadership ist keine seltene Charakterstärke

Sehr geehrte Damen und Herren,
es hat gedauert, aber nun ist die Krise auch bewusstseinsmäßig in allen Bereichen der Wirtschaft angekommen. Ein ganzes Bündel an Sofortmaßnahmen bis hin zu weit reichenden Restrukturierungen sind in Gang gesetzt, und beginnen zu greifen. Aber alle fragen sich: war's das oder kommt noch mehr? Die Krise zu meistern, ohne die Zukunft auf's Spiel zu setzen ist die Kunst. Die Unsicherheit ist allgegenwärtig und bestimmt die Wahl der Mittel, unter denen nicht alle diesem Maßstab standhalten.

Führungskräfteentwicklung und Personalfuktuation

„Das Risiko, in dieser Zeit den eigenen Posten zu verlassen, ist viel zu hoch!“ Eine durchaus häufig geäußerte Meinung unter den Personalverantwortlichen, wenn es um die Führungskräfte geht: „Warum dann noch in ihre Entwicklung investieren?“ Der äußere Druck an den Märkten sorge schon dafür, dass sie bei der Stange blieben. Eine kurzfristige Perspektive — selbst dort, wo die Welt noch in Ordnung ist, wo Firmen noch gut im Geschäft und ihre Führungskräfte von Head-Count Maßnahmen verschont sind. Eine gefährliche Selbsttäuschung, die Realität sieht anders aus. Wo Mitarbeiter und Führungskräfte jedes Wackeln der Stuhlbeine hochsensibel registrieren, dort werden die Fähigsten und die Besten nicht erst so lange warten, bis andere für sie die Entscheidungen treffen: Sie werden alle Offerten, die sich ihnen auch jetzt noch immer bieten, ernsthaft prüfen und ihre Chancen nutzen. Top-Führungskräfte achten gerade jetzt erst recht darauf, ihre „Employability“, ihren Marktwert zu erhalten und auszubauen. Wenn ihr Unternehmen auch so denkt, wird das nicht nur hoch geschätzt, sondern meist honoriert mit mehr Engagement, Flexibilität und auch Verständnis für Einschnitte, die die Krise erfordert.

Führungskräfteentwicklung und Krisenerfahrung

Viele Führungskräfte haben ihre Verantwortung in den oberen Leitungsebenen erst in den letzten 10 Jahren übernommen. Sie sind mit der Dynamik des Aufschwungs vertraut, und nun müssen sie sich in Zeiten einer absolut abrupten Krise bewähren. Die Vermeidung von Risiken steht auf den Agenden heute mehr denn je ganz oben, reicht aber nicht, um die Zukunft zu sichern. Täglich mehr als die volle Leistung zu erbringen, lässt die Grenzen der persönlichen Belastbarkeit verspüren. Warum sollte man diese Führungskräfte ausgerechnet jetzt allein lassen — mit immer schneller wechselnden Anforderungen, die wegen wachsender Entscheidungsunsicherheit immer gewichtigere, risikoreichere Auswirkungen nach sich ziehen?

Kooperation in Teams ist heute überlebensrelevant

Kein Unternehmen kann sich Reibungsverluste wirklich leisten — heute schon gar nicht. Das Coaching von Management-Teams gewinnt daher an Stellenwert.

Management-Team Coaching liefert entscheidende Impulse, um die gemeinsamen Kräfte zielgerichtet auf die Top-Prioritäten hin auszurichten. Praesta bietet gezielte Unterstützung und schöpft dabei aus eigenen Führungs- und Management-Erfahrungen.

Für Details klicken Sie auf den Link:

- [Praesta Management-Team Coaching](#)

Führungskräfteentwicklung und Unternehmenswert(e)

Der aktuelle „Engagement Index“ von Gallup Deutschland zeigt für das Jahr 2008, dass lediglich 13% der Arbeitnehmer eine hohe Bindung an ihr Unternehmen haben. Hohe emotionale Bindung, das bedeutet: , produktiv, geringere Fehltag, geringere Fluktuation, niedrigerer Schwund. Anders gesagt: solche MitarbeiterInnen wissen, warum und wozu sie

da sind und engagieren sich eigenmotiviert für Qualität, Kundenzufriedenheit und Innovation. 87% der deutschen Arbeitnehmer dagegen haben eine lediglich geringe Bindung an ihren Arbeitgeber, und 20% davon arbeiten sogar gegen die Unternehmensinteressen. Das bedeutet für die Unternehmen finanzielle Verluste in Milliardenhöhe durch Fluktuation, Fehlzeiten, Innovationsschwund ebenso wie gewichtige immaterielle Risiken (Reputation) und reelle Schäden. Zwischen diesem Sachverhalt und der Qualität von Führung gibt es aber offenkundig einen engen Zusammenhang, wenn 81% der MitarbeiterInnen sich nicht individuell gefördert sehen, 77% kein Feedback zu ihrer Leistung erhalten, gar nur ein Drittel der Meinung sind, richtig eingesetzt zu sein und ganze 28% sich ernsthaft einbezogen fühlen. Dies sind ausnahmslos Führungsaufgaben, vom Gruppenleiter bis zum Vorstand !

Manager, die in diesem Sinne auch Menschen führen können, sind die Gewährleute einer wertschöpfenden Unternehmenskultur. Denn Leadership ist nicht lediglich ein individuelles „Skill-Set“, keine seltene Charakterstärke! Gerade aus unsicheren Zeiten kommen diejenigen Unternehmen gestärkt hervor, die eine Engagement hervorbringende Führungskultur in der „DNA“ ihrer Organisation verankert haben.

Vorstände, Führungskräfte und Managementteams auf allen Ebenen stehen unter enormem Druck wirtschaftlicher Imperative. Ich behaupte dennoch: Unternehmen, die ihre Führungskultur gerade in Krisenzeiten pflegen, sind heute gut dran und werden morgen besser als andere dastehen. Denn sie verfügen über das Potenzial, schwierige Entscheidungen und „Zumutungen“ nicht wegen sprunghaft steigender wirtschaftlicher und Reputationsrisiken fürchten zu müssen, sondern sie in Führungsverantwortung transformieren zu können. Es gilt: Heute das Unternehmen auf exzellente Führungsqualität auszurichten, und jede Führungskraft entsprechend zu „challengen“, zu fordern, aber auch zu fördern, ist der beste Garant für zukünftiges — nachhaltiges ! — Wachstum.

Mit freundlichen Grüßen,
Ihr Martin Harder
mit allen Coaches von Praesta Deutschland

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 Trotter



"A WOMAN'S PLACE IS IN THE BOARDROOM: THE ROADMAP"

DER FAHRPLAN AN DIE SPITZE. PRAESTA UK HAT IHN FÜR FRAUEN BESCHRIEBEN — CHRISTIANE HOTZ-FIRLUS STELLT IHN VOR.

Über den geringen Anteil von Frauen in Führungspositionen ist viel gesagt und geschrieben worden. Bewegt hat sich — insbesondere was die obersten Führungspositionen betrifft — bislang wenig: In Deutschland steht genau eine Frau mit an der Spitze eines DAX-Unternehmens. In Großbritannien sind ca. 5% der Vorstände der FTSE100 Unternehmen weiblich, in den USA sind es ca. 15% in den Fortune500 Unternehmen. In Ihrem Buch "A Woman's Place Is in the Boardroom: The Roadmap" zeigen Peninah Thomson, Jacey Graham und Tom Lloyd den Weg auf, der Frauen an die Spitze von Unternehmen führt. Sie richten sich mit ihren Empfehlungen sowohl an weibliche Führungskräfte, die an die Spitze wollen, als auch an Unternehmen, die den Anteil von Frauen in Spitzenpositionen erhöhen wollen.



Die Autorinnen kennen ihr Thema aus der Praxis: Peninah Thomson, Executive Coach und Partnerin von PRAESTA UK, und Jacey Graham sind die wesentlichen Initiatorinnen des FTSE100 Cross-Company-Mentoring-Programme, das Frauen unterhalb der Vorstandsebene CEO's und Aufsichtsratsvorsitzende als Mentoren zur Seite stellt, um ihre Chancen auf einen Vorstandsposten zu erhöhen.

Als das Programm vor vier Jahren startete, sahen sich die Beteiligten vielfach noch mit der Frage konfrontiert, warum es überhaupt sinnvoll sei, Frauen zu Vorständen zu berufen. Die Antwort gaben die Autoren bereits 2005 in ihrem ersten Buch "A Woman's Place Is in the Boardroom: The Business Case": Die Erfahrung der letzten Jahre zeigt mindestens vier relevante Nutzenaspekte gemischt besetzter Vorstände:

- Diversity: die Gesellschaft wird vielfältiger und dieser Sachverhalt muß intern abgebildet werden, sonst geht das Sensorium für die Umwelt verloren, z. B. bei Produktentwicklung, dem Marketing u.a.m.,
- Demographie: die Talentgewinnung und -sicherung wird insgesamt aufwändiger und anspruchsvoller,
- Compliance (ADG) und Reputation in der Öffentlichkeit
- Unternehmenskultur und Umgang mit Risiken: Vorstände, die auch mit Frauen besetzt sind, zeigen ein anderes Risikoverhalten — heute aktueller denn je!

In ihrem neuen Buch stellt das Autorenteam nun die zwei Anschlußfragen: Was können Frauen konkret tun, die in die oberste Führungsriege wollen? Und: Wie können Unternehmen sie dabei unterstützen?

"Frauen müssen die Führungsposition wollen"

Dass Frauen die Führungsrolle wollen müssen, wenn sie eine Position als Vorstand anstreben, ist der erste Rat der Autorinnen an weibliche Führungskräfte. Er klingt einleuchtend und gilt natürlich auch für Männer. Aber: Mit dem Wollen tun sich Frauen deutlich schwerer als Männer. Geschlechtsspezifische Sozialisation bewirkt, dass für viele Frauen Ehrgeiz negativ belegt ist. Sie meinen, sich

nicht in den Vordergrund spielen zu sollen, sondern sich lieber entdecken zu lassen. Das "Platzhirsch-Gehabe" ihrer männlichen Kollegen ist ihnen fremd und unangenehm.

Ein weiterer Unterschied zwischen Männern und Frauen: Während Männer sich häufig zielstrebig für eine Führungskarriere entscheiden, wägen Frauen die Pros und Cons gründlich ab und beziehen ihr privates Umfeld in die Entscheidungen stärker ein. Nicht immer kommt bei einem solchen Abwägungsprozess eine klare, eindeutige Entscheidung für die Führungsrolle heraus.

Die Autoren stellen angesichts dessen klar: Ohne eindeutige Zielsetzung und Entschiedenheit, den Weg nach oben und in die oberste Führungsebene zu beschreiten, geht es nicht. Und sie beeilen sich hinzuzufügen: Ohne ein Verständnis der informellen Strukturen und Machtverhältnisse geht es auch nicht! Das Netzwerken und der angemessene Umgang mit politischen Fragen im Unternehmen sind unerlässlich — auch das gilt wiederum für Frauen wie für Männer.

"Frauen müssen sich zeigen" ...

Die Regeln für Erfolg und Karriere in Organisationen sind von Männern gemacht. Frauen stehen deshalb vor einem Dilemma: Wenn sie sich nicht an diesen Regeln orientieren, werden sie keinen Erfolg haben. Halten sie sich dagegen an die Regeln, riskieren sie, als unweiblich und nicht authentisch wahrgenommen zu werden.

Weibliche Führungskräfte stehen damit vor der Herausforderung, einerseits ehrlich gegenüber sich selbst aufzutreten und authentisch weiblich zu sein. Gleichzeitig müssen sie Führungsfähigkeiten beweisen, die vom männlichen Umfeld und dem Kultursystem insgesamt anerkannt werden.

Das erfordert eine hohe Sensibilität: Welcher Führungsstil wird gebraucht? Was kann die Organisation an Veränderung und Neuem in der Unternehmensführung aushalten? Es gilt, eine gute Balance zwischen Neuem und Bewährtem, Eigenem und Adaptiertem zu finden. Aber wie finden Frauen diese Balance und wie können sie ihren eigenen Führungsstil entwickeln?

... und wirksame Unterstützung erfahren: Executive Coaching ...

Die Autoren ermutigen Frauen in Führungspositionen, neugierig und mutig-fordernd zu sein, Motivation und Wirkung

ihres Verhaltens zu verstehen und neues Verhalten auszuprobieren. Auf ihrem Weg nach oben können weibliche Führungskräfte auf vielerlei Weise unterstützt werden — nicht zuletzt durch Executive Coaching.

Im Vordergrund dessen, was Executive Coaching beitragen kann, steht die Entwicklung einer Selbstwahrnehmung, die aufmerksam für das eigene Auftreten und Erscheinungsbild, für die eigenen Emotionen und Handlungsmuster ist. Ein wichtiger Ansatzpunkt ist die Selbstreflexion: das Verstehen der eigenen Biographie mit ihren beruflichen und privaten emotionalen Höhen und Tiefen, den typischen Entscheidungsmustern, den Stärken und Schwächen.

Nicht weniger wichtig ist die Klärung der Prioritäten in der Balance zwischen Privat- und Berufsleben und ihrer emotionalen Implikationen: Nur wenn die Führungskraft hierüber Klarheit erlangt, wird sie ihre Ziele konsequent verfolgen können.

Ein drittes wichtiges Element im Coaching ist ein kontinuierliches Feedback — persönlich oder als 360°-Feedback, im Arbeitskontext und im Rahmen des Coachings. Das Feedback dient als Spiegel des Erreichten, der persönlichen Wirkung und als Ansporn, den Fokus zu halten.

... und Mentoring

Auch Mentoring ist nach der Erfahrung der Autorinnen eine wichtige Maßnahme, für sich oder in Verbindung mit externem Coaching, um Frauen den Weg an die Spitze zu öffnen. Am FTSE 100 Cross-Company-Mentoring-Programme, das Peninah Thomson von PRAESTA UK ins Leben gerufen hat, sind bis heute 32 Aufsichtsrats- und Vorstandsvorsitzende als Mentoren beteiligt. Zahlreiche teilnehmende Frauen haben, unterstützt durch das Mentoring-Programm, eine Vorstandspostion erreicht.

Die weiblichen Führungskräfte schätzen ihre Mentoren als Ratgeber ebenso wie als Vorbilder. Vor allem aber geben sie an, vom Netzwerk der CEO's zu profitieren. Das ist nicht erstaunlich: Vorstandspostionen werden mehrheitlich über persönliche Referenzen besetzt.

Und hier zeigt sich, dass das Mentoring auch den Unternehmen nutzt — nicht überraschend für den, der systemisch denkt: die Aufsichtsräte und Vorstände, die sich als Mentoren zur Verfügung stellen, lernen nicht nur über führungswillige Frauen und die Hürden, vor denen sie häufig stehen, sondern auch über sich selber und die Kultur ihres Unternehmens. Es hilft ihnen, sich damit auseinanderzusetzen, dass das Klima sich verändern wird, sobald die erste Frau in die oberste Führungsebene aufsteigt — die Selbstverständlichkeiten der Sprache, der Rituale und des Verhaltens werden "gestört" und sich wandeln müssen und das bedeutet oft eine erhebliche Irritation und Umstellung.

Solche Erfahrungen können Vorstand und Aufsichtsrat für das Thema sensibilisieren und zu den zukunftsweisenden Fragen führen:

- Welche Umgangsformen und Muster prägen das Miteinander heute?
- Wie wirkt das auf eine Frau?
- Was müssen und wollen wir daran ändern?
- Welche offiziellen und inoffiziellen Kriterien für die Auswahl von Bewerbern für hohe Führungspositionen existieren heute?
- Gibt es ein klares Bekenntnis zu Frauen in Führungspositionen?
- Was tun wir konkret, um den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen?
- Kennen wir unsere "Pipeline" und die "verborgenen Talente"?

Die Autorinnen sind überzeugt: Unternehmen, in denen diese Fragen gestellt werden, haben einen ersten wichtigen Schritt getan, um künftig erfolgreich mit gemischten Vorständen zu arbeiten.

Selbst das Heft in die Hand nehmen, oder eine Quote verordnet bekommen?

Was können Unternehmen tun, damit mehr Frauen ins Top-Management kommen?

Hier ist die „Roadmap“ für Unternehmen:

- **Ziele setzen** – sowohl quantitativ als auch qualitativ: ohne konkrete Ziele kein Fortschritt. Dazu muss es ein glaubwürdiges Bekenntnis von der Unternehmensleitung geben, ebenso wie Messlatten für Performance und Erfolg.
- **Ziele in die Gesamtziele des Unternehmens integrieren** und vertreten sowie ein offenes Klima für dieses Thema schaffen:
- **Offene Informationspolitik nach innen und außen** (Aktionäre/ Gesellschafter/ Mitarbeiter) betreiben, damit ein Bewusstsein für Realität geschaffen wird. Im Rahmen des CSR-Reports über den aktuellen Stand zum Thema „Genderbalance“ berichten.
- **Frauen mit Potenzial gezielt fördern und fordern:** Welche Unterstützung bietet das Unternehmen Frauen, die sich in eine höhere Führungsposition hinein entwickeln wollen? Gibt es Zugang zu Trainings, Mentoring und Coaching? Fordern heißt hier auch, sie nicht nur in „Standardkarrierefunktionen“ wie HR und Marketing zu testen, sondern sie auch im operativen Geschäft in ihrem Weiterkommen unterstützen.
- **Gender-selektive Beförderungskriterien** überprüfen.

Führung durch Kommunikation – worauf es ankommt im Coaching

Fragen an Marianne Trottier



Mit ihrem Studienabschluß mit den Schwerpunkten Kommunikation und Marketing hat Marianne Trottier ihre Karriere in der Event-Industrie begonnen und dort als Quereinsteigerin schnell Führungsverantwortung übernommen. Höchste Anforderungen an Marktflexibilität, Service- und Kundenorientierung sowie ziel- und

umsetzungs-fokussiertes Handeln haben sie in ihrer mehr als 15jährigen Tätigkeit als Managerin geprägt. Mit dieser Erfahrung hat sie sich seit 2003 ein neues Berufsfeld als Executive Coach, Führungskräfte-Trainerin und Organisationsberaterin erschlossen. Marianne Trottier erläutert im Interview, was Executive Coaching gerade in wirtschaftlich turbulenten Zeiten zum Unternehmenserfolg beitragen kann. Sie gehört zum Gründungsteam von Praesta Deutschland.

Was macht aus Ihrer Erfahrung die besondere Stärke einer Führungskraft gerade in der heutigen Situation aus?

M.T.: Kurz gesagt: Zielklarheit und adäquate Kommunikation. Diese beiden Elemente machen effektive Führung aus und sie sind aktuell noch erfolgsentscheidender. Durch intensive Jahre im sehr umsetzungsbezogenen Dienstleistungs-Marketing bin ich selbst stark geprägt von einem zielorientierten Handeln, das einher geht mit einer konsequenten Service- und Dienstleistungshaltung. Diese Haltung gilt es, in die Führungsrolle zu integrieren. Die Führungskraft kann durch die Art und Weise, wie sie kommuniziert, ihrem Umfeld Orientierung und Verbindlichkeit vermitteln. Damit schafft sie einen Raum, in dem MitarbeiterInnen Verantwortung annehmen und in dem Menschen wachsen können. Das bedeutet für mich „partnerschaftliche Grundhaltung“, sich auf Augenhöhe zu begegnen, oder auch: kommunikativ zu leben – sowohl gegenüber Kunden und Geschäftspartnern, wie gegenüber Mitarbeitern und Kollegen. Nur so entstehen vertrauens- und respektvolle Beziehungen, nur so entstehen Mit-Verantwortlichkeit, „alignment“, Ausrichtung auf ein geteiltes Ziel, und Erfolg.

Also, Stichwort Alignment — Coaching als das Mittel, um letztlich die Mitarbeiter auf die Spur zu bringen?

MT: Ich bin überzeugt, dass Coaching, so eingesetzt, einfach nicht funktionieren würde. Es geht in unserem Coaching-Verständnis nicht um Anpassung, sondern darum, „Stärken zu

stärken“, d.h., dass die Führungskraft sich ihrer Stärken bewusst wird und sie mit den Zielen der Organisation verknüpft. Im Unterschied zu weit verbreiteten problem- und defizitorientierten Coaching-Konzepten führt unser lösungs- und ressourcenorientierter Ansatz dazu, dass sich Führungskräfte und Mitarbeiter gefordert und gefördert fühlen. Aus meiner Erfahrung als Mitglied eines Management-Teams erwächst für mich die Motivation, mit Führungskräften zu arbeiten, um sie durch Coaching zu befähigen, ihre Rolle und ihren Beitrag auszubauen und in gleichem Maße auch ihre Verantwortlichkeit (accountability) zu erweitern. Inwieweit das gelingt, hängt auch von der Organisation, die das Coaching ermöglicht, und von der Person ab, die sich auf eine Reflexion ihrer z.T. widersprüchlichen Rollen Aspekte einlassen muss, damit Lernprozesse in Gang kommen. Die Fähigkeit, „Alignment“ zu erzeugen, hat zwingend etwas mit Stärkenausbau, eigenständigem Handeln und Authentizität zu tun. Dazu kann Executive-Coaching einen wesentlichen Beitrag leisten.

Viele Menschen, die mit Coaching keine Vorerfahrung haben, hegen die Befürchtung: „Da wird etwas mit mir gemacht..., ich werde fremdgesteuert.“ Was erwidern Sie?

MT: Eine Grundvoraussetzung für jede vertrauensvolle Zusammenarbeit im Executive-Coaching ist, dass die Spielregeln klar sind. Ich agiere als Coach weder als fachliche Expertin, die die Lösungen liefert, noch führe ich den Coachee auf Themen, zu denen der konkrete Bezug fehlt. Wir bewegen uns auf gleicher Augenhöhe, partnerschaftlich und wertschätzend. Und wir bewegen uns im organisationalen Kontext. Der Coach fungiert als eine Art Resonanzboden, ein Reflektor, ein kritischer Frager. Gerade dann, wenn wir uns selbst und unsere Mitarbeiter durch „schwierige Zeiten“ führen, braucht es Eindeutigkeit und Verbindlichkeit auf der Verhaltensebene. Denken Sie an Restrukturierungsprojekte und komplexe Organisationsentwicklungsprozesse. Da steht und fällt der Erfolg mit der kommunikativen und sozialen Kompetenz der Top-Führungskräfte gegenüber den Stakeholdern. Ich fokussiere deshalb stark auf die Kommunikationsebene: welches sind meine Botschaften? Wie formuliere ich sie? Einladend, fördernd und fordernd? Oder mehr indem ich durch negative Szenarien Druck ausübe? Die Wirkung der eigenen Botschaft, was sie auslöst ist vielfach nicht wirklich bewusst. Daran zu arbeiten ist für mich häufig ein zentraler Zugang.

Wenn Sie sagen, Sie fokussieren auf die Kommunikationsebene — wo bleibt da das Fachliche?

M.T.: Wenn Sie mit „fachlich“ die grundlegenden Managementprozesse meinen, so sind sie immer im Blick! Im Coaching sind es typischerweise gerade die sog. „weichen“ Faktoren wie emotionale, soziale und moralische Kompetenzen, die Thema werden, weil sie benötigt werden, um die Managerkompetenz rund und vollständig zu machen. Die fachliche Kompetenz der Führungskräfte ist in der Regel exzellent. Blinde Flecken liegen hingegen häufig im individuellen, situativen Führen, im Spannungsfeld zwischen fachlichen, organisationsbezogenen, und zwischenmenschlichen Themen. Unser eigener Führungs- und Management-Hintergrund hilft uns, in der Rolle als Coach schnell eine solide Arbeitsbeziehung mit den Coachees zu etablieren. Wir müssen die Spielregeln der Organisation, in der sich der Coachee bewegt, kennen und verstehen und nicht selten Themen konfrontieren, die jenseits seiner oder ihrer Fachexpertise liegen.

Gibt es einen Erfolgspunkt, an dem Ihre Coachees sagen: „Ja, Ziel klar erreicht, ich kann meine Aufgaben besser erfüllen als zuvor“?

MT: Der Coach ist „Lernbegleiter“ und alles, was im Führungsalltag passiert, ist potentiell Lernfeld und Gesprächsthema. Das Beobachten der kleinen und großen Erfolge im Tagesgeschäft, das Herausarbeiten der Erfolgsmuster in konkreten, für die Coaching-Themen relevanten Situationen und ihre Verankerung zieht sich durch wie ein roter Faden. Insofern gibt es zu jeder Zeit eine Orientierung über Fortschritte und Veränderungen. Der Coachee verbucht das in der Regel für sich selbst, wenn er ein Thema für rund und abgeschlossen hält. Da jeder Coaching-Prozess zeitlich begrenzt und auf konkrete Ziele fokussiert ist, kann man ein stimmiges Ende eines Coachings im Sinne von „Ziel erreicht“ gut identifizieren. Dies geschieht ja auch immer in Rückkopplung mit dem Sponsor, also dem Vorgesetzten oder dem HR-Manager. Natürlich muss zu Beginn des Coachings eine Coaching-Agenda festgelegt werden, damit die Zielerreichung gemessen werden kann und Coach und Coachee sich gemeinsam im Prozess orientieren können.

Dann wissen Sie schon vorher, wohin die Reise geht...?

MT: Coaching ist ein dynamischer Prozess, ein Dialog, der sich an den formulierten Coaching-Themen orientiert, aber offen ist für das, was unterwegs geschieht. Als Coach merken wir schnell, wohin es den Coachee zieht und auch, wo er oder sie vielleicht nicht so gerne hingucken will. Genau da liegen aber manchmal die größten „Schätze“ im Sinne von Ressourcen, nur eben verdeckt. Es geht dann oft darum, diese selektive (Selbst-) Wahrnehmung transparent zu machen und die Handlungsoptionen durch Perspektivenwechsel und das Erproben von Neuem zu erweitern. Besonders letzteres geschieht in der Regel außerhalb der Coaching-Sitzungen durch „experimentieren“. Es folgt schnell die Einsicht: „Ja, mit dem

veränderten Verhalten erreiche ich mehr, kann ich erfolgreicher sein.“

Wenn ich als Führungskraft einen Coach suche, warum sollte ich dann zu Praesta gehen?

Genau deswegen: weil wir das Zusammenspiel von Menschen und Prozessen im Unternehmen verstehen und einschätzen können, aus eigener Praxis. Meine Kollegen und ich haben über Jahrzehnte Führungs- und Feldkompetenz in der Wirtschaft erworben. Wir haben das gelebt. Zusätzlich eröffnet uns Praesta International eine sehr effektive Vernetzung, in der wir fachlich wie interkulturell voneinander lernen und auf dem neuesten Stand sind, wie Firmen und Märkte sich entwickeln. Wir treffen uns regelmäßig auf den internationalen Praesta-Konferenzen und als Praesta Deutschland monatlich auch zur fachlichen Weiterbildung und Supervision. In einzelnen Ländern, in denen wir vertreten sind, finden regelmäßige Events zu Fachthemen statt. Ehrlich gesagt: Das kenne ich aus keiner anderen Organisation. Andere Coachingfirmen haben weder diese Verankerung in der Wirtschaft noch verfügen sie über diese internationale Vernetzung.

Wo sehen Sie für sich die größten Herausforderungen in der Zukunft?

MT: Executive Coaching besser in das typische Maßnahmenbündel der strategischen Personalentwicklung von Unternehmen zu integrieren, das ist sicher eine zentrale Herausforderung, besonders im deutschsprachigen Raum. Wir arbeiten bei Praesta Deutschland intensiv daran, hierfür eine erweiterte Wahrnehmung bei den Entscheidern in HR-Verantwortung und an der Führungsspitze herzustellen. Noch finden wir eine vorwiegend problemgeleitete Sicht auf das Thema Coaching vor, der zufolge der Coach als „troubleshooter“ fungiert. Unser Ansatz ist dagegen lösungs-, zukunfts- und ressourcenorientiert und die neueren Trends unter dem Titel „Talententwicklung“ reflektieren dies auch sehr deutlich. Die Herausforderung für uns alle, Coaches wie Top-Führungskräfte, wird zukünftig mehr den je sein, den hochdynamischen Veränderungsprozessen mit maximaler Flexibilität und Aufgeschlossenheit zu begegnen und das große Bild im Blick zu haben. Mir persönlich war es deswegen so wichtig, die Perspektive der Organisationsentwicklung in mein Coach-Portfolio mit hinein zu nehmen, um Führungskräfte in dieser enormen Verantwortung noch besser unterstützen zu können und Coaching-Themen im Kontext von Wechselwirkungen auszuleuchten.

FALLSTUDIE

VON DER FACH- ZUR FÜHRUNGSKRAFT — MIT COACHING DEN ÜBERGANG MEISTERN

von Marianne Trottier

Restrukturierung eines national agierenden Versicherungskonzerns mit Hauptsitz in Norddeutschland: Die strikt regionale Organisationsstruktur wird aufgegeben; das Unternehmen bündelt Ressourcen und Kompetenzen überregional, um eine höhere Effektivität zu erzielen – und zwar bezogen auf die Qualitätssicherung, unternehmerische Zielsetzungen und organisationale Prozesse sowie Reportingstrukturen. Im Zuge dieser Veränderungsmaßnahmen steigt erstmals eine weibliche Fachkraft zur Führungskraft der dritten Eben auf. Ihre neue Aufgabe stellt sie gleich vor eine ganze Reihe von Herausforderungen.

Die Führungskraft muss:

- Mitarbeiter führen, mit denen die Führungskraft bisher auf einer Ebene stand
- sich gegenüber neuen Vorgesetzten, dem Management-Board und dem Vorstand von der Fach- zur Führungskraft positionieren
- die Mitarbeiter der drei Standorte als Team für gemeinsame Zielsetzungen und Qualitätsstandards gewinnen, fördern und fordern und deren Performance steigern
- sich als bislang einzige weibliche Führungskraft in dieser Position authentisch etablieren und durchsetzen

Der HR-Vorstand entscheidet sich, der neuen Führungskraft mit wohlwollender Empfehlung einen Business Coach an die Seite zu stellen, um den vielfältigen Herausforderungen proaktiv zu begegnen. Auch wenn sie selbst den Sinn und Nutzen eines Einzelcoachings anfangs nicht sieht, lässt sie sich aufgeschlossen und neugierig darauf ein – darauf vertrauend, dass die Empfehlung des HR-Vorstands ihre Berechtigung haben wird.

Startschuss: die neue Rolle klären

Die neue Führungskraft zeichnet sich durch hervorragende Fachkompetenzen und Gewissenhaftigkeit aus. Sie genießt Anerkennung als fachliche Expertin und wird als jemand angesehen, die Sachprobleme schnell, besonnen und gründlich löst. Wie häufig bei hochqualifiziertem Fachpersonal geschieht erfolgreiche Durchsetzung und Führung ausschließlich über die Sach-Argumentation. Es fehlt eine Einschätzung der eigenen Wirkung auf andere und ein Bild davon, wie die neue Führungsrolle jenseits von Fachlichkeit auszugestaltet ist. Vertrauensbildung und Ausbau einer soliden Beziehungsebene mit dem neuen Team sind für die Coachee zunächst ein blinder Fleck.

Die Analyse des blinden Flecks im Coaching führt für die Coachee zu einer wesentlichen Einsicht: „Ich muss mehr Transparenz über meine persönlichen Ziele als Vorgesetzte und die Motive meines Verhaltens herstellen; ich muss weg vom Image des perfekten Zahlenmenschen und durch klare Orientierung, Vertrauensbildung und konsequentes Delegationsverhalten das Bild unserer

gemeinsamen Ziele und meiner Person für die anderen durchsichtig und zugänglich machen!“

Drei Standorte, ein Team: „Segeln unter einer Flagge“

Eine weitere Herausforderung ist das Team, das die Coachee künftig zu führen hat. Denn dieses „Team“ muss sich überhaupt erst finden – über drei Standorte hinweg, an denen bisher regional präsen te Vorgesetzte mit unterschiedlichen Kulturen und Mentalitäten führten. Mit wechselseitigen Besuchen der Standorte können dafür erste Grundlagen geschaffen werden.

Für das weitere Zusammenwachsen und eine gemeinsame Steigerung der Performance erweist sich jedoch eine Frage als überaus hilfreich, die im Coachingprozess entstanden ist: „Unter welcher Flagge segeln wir?“ Die Führungskraft trägt diese Frage in das Team hinein – und das Team schreibt sich dreierlei auf die Fahne:

- Wir verwenden die höchstmöglichen Qualitätsstandards!
- Wir sind ein gutes Team, wissen voneinander und verfolgen ein gemeinsames Ziel!
- Wir sind für unseren Erfolg gemeinsam verantwortlich!

Das klare Bekenntnis zu den drei Grundsätzen bewirkt seither geliebten Teamgeist, gesteigerte Motivation und Aligement.

Vertrauensbildung und konsequentes Fehlermanagement

Ein weiterer Punkt auf der Coaching-Agenda ist das Thema Vertrauensbildung: Durch den Austausch konkreter Erfahrungen und deren Analyse, durch gezielte Fragen und Feedback des Coach – so entsteht bei der Coachee die Einsicht: Wer als Führungskraft erfolgreich sein will, muss das Vertrauen seiner Mitarbeiter gewinnen! Im vorliegenden Fall bildet die Fachkompetenz der Coachee dafür den Ausgangspunkt. Die Coachee kann sie nutzen, um den Mitarbeitern zu signalisieren: „Ich verstehe unser Geschäft und weiß, wo im Tagesgeschäft die Risiken und Herausforderungen liegen.“

Zugleich entwickelt die Coachee jenseits ihrer Fachkompetenzen zunehmend überfachliche Führungsqualitäten: Sie überträgt den Mitarbeitern Verantwortung, delegiert Aufgaben vollständig, gibt Rückendeckung und Feedback; sie betreibt konsequentes, transparentes Fehlermanagement. Indem Sie Vertrauen gibt und Verantwortung überträgt, gewinnt die Coachee das Vertrauen ihrer Mitarbeiter, und zwar unabhängig davon, an welchem Standort sie tätig sind.

Die initiierten Prozesse und Erfahrungen in der neuen Führungsrolle geben schnell die Gewissheit, dass sich Vertrauensbildung und Rückendeckung für die Mitarbeiter nicht durch blindes Vertrauen und das folgenlose Hinnehmen von Fehlern vollzieht. Die Coachee erkennt, wie wesentlich ein verantwortlicher und konsequenter Umgang mit den Fehlern ihrer Mitarbeiter ist. In den Sitzungen werden konkrete Situationen besprochen, für die neue Handlungsansätze und Lösungen erarbeitet werden, deren Grundelemente identisch sind: Es gilt zunächst immer, den Fehler anzusprechen und die Risiken zu benennen, die dadurch für das Unternehmen und ggf. für die Person entstehen. Die Coachee lässt die Mitarbeiter dann selbst Verbesserungsvorschläge und Lösungen erarbeiten und legt gemeinsam mit ihnen den neuen Benchmark für die Zukunft fest. Schließlich werden das Reporting und – für den Fall, dass Schwierigkeiten bei der Umsetzung auftreten – Hilfsangebote definiert.

Individuelle Ausgestaltung der Führungsrolle

Die Positionierung im ausschließlich männlich besetzten Management-Board und gegenüber dem Vorstand ist eine weitere Herausforderung für die neue Führungskraft. Die individuelle Gestaltung der Führungsrolle erweist sich als überaus wichtig für den souveränen Umgang mit den gleichrangigen und den vorgesetzten Führungskräften. Es geht darum, Farbe zu bekennen und klare Signale zu senden, ohne dabei ein (männliches) Rollenmuster zu imitieren.

Das Signal der Coachee an die Männerphalanx sieht so aus: „Ich weiß, welche Machtspiele hier gespielt werden und welche Hahnenkämpfe ihr ausfechtet. Aber seid versichert: Ich kenne die Spiele zwar, werde jedoch längst nicht alle davon mit machen!“

In einem solchen klaren Bekenntnis kommt erneut eine Maxime zum Tragen, die schon für die Gestaltung der Beziehungen zu den Mitarbeitern Geltung hatte: Transparenz und Authentizität über die eigene Person und das eigene Tun herstellen und damit eine echte Souveränität erreichen, die gut in den Ressourcen der Person verankert ist.

Ergebnisse: Rollenwechsel, Teamperformance, Positionierung

Am Ende des mehrmonatigen Coachings ist der Schritt von der Fach- zur Führungskraft vollzogen. Die Coachee führt ihr Team erfolgreich: die Kommunikation mit den Mitarbeitern und Standorten ist professionell, die Beziehungen der Mitarbeiter

untereinander sind intakt, die Zahlen stimmen. Das Team segelt nicht einfach nur unter einer Flagge, sondern legt sich mächtig ins Zeug, um die gemeinsame Performance noch zu steigern.

Angesichts der Erfolge mit dem eigenen Team gelingt es der Coachee wesentlich leichter, sich im Management-Board und gegenüber dem Vorstand zu positionieren. Dabei gestaltet die Coachee ihre neue Rolle auch hier zunehmend situativ und individuell aus, das heißt: im jeweiligen Kontext auf die beteiligten Personen und das jeweilige Thema abgestimmt. In diesem erweiterten Handlungs- und Verhaltensrepertoire liegt eine tragende Ressource für wachsendes Selbstbewusstsein und Souveränität als weibliche Führungskraft in einer männlich dominierten Werte-Welt und Führungskultur — und das ist mitentscheidend für die Akzeptanz durch die Kollegen und Vorgesetzten.

Von der „Ratgeberin des Königs“ zum Coach für Top Managerinnen Peninah Thomson im Interview



Der denkwürdige Ausspruch von Löscher, CEO Siemens, dass Siemens-Manager „zu weiß, zu deutsch und zu männlich seien“, hat das Thema „women leadership“ wieder auf die vorderen Plätze der Aufmerksamkeitsstatistik geschoben. Da gehört es hin, auch und gerade in schwierigen Zeiten, und ohne alle Gender-Polemik, dass „Frauen ’ran müssen, wenn Not am Mann ist“, wie ein Zeitungstitel lautete.

Dass woanders die Uhren schon etwas anders schlagen, liegt nicht zuletzt an Menschen wie Peninah Thomson, Partnerin von Praesta UK. Stationen ihrer enorm vielseitigen und anspruchsvollen beruflichen Tätigkeit waren das britische Außenministerium, die Nato (Board of National Delegates) in Rome, Paris, The Hague, Munich and Washington, dann Pricewaterhouse Coopers (Government Services and Economics Division), mit Kunden in 14 verschiedenen Ländern. Dem folgte eine zweijährige Abordnung an das UK Cabinet Office, bevor sie Direktor der „Corporate Transformation Practice“ von PwC wurde und 4 Jahre lang die Vorstände von FTSE 100 Unternehmen beriet. Auf dieser breiten Erfahrung mit Menschen, die unter oft schwierigsten Umständen Verantwortung an der Spitze von Unternehmen und Regierungsorganisationen wahrnehmen, beruht ihre heutige Tätigkeit als Mitgründerin und Leiterin des FTSE 100 „Cross-Company Mentoring Programme“, in dem Vorstandsvorsitzende als Mentor für weibliche Top-Führungskräfte ihre Entwicklung zu glaubwürdigen und zugkräftigen Kandidatinnen für Vorstandsaufgaben großer Unternehmen und Konzerne begleiten.

1. What made you decide to become a coach?

PT.: In 1998 I was a Director at PwC, where I had worked for 14 years, heading a team of change management consultants. My role in client projects was to work 1:1 with the sponsor of the change — usually the CEO or CFO — as guide, counsellor and „trusted advisor“ as they led the organisation through significant change (typically a merger or acquisition, organisational restructuring, new product launch or executive team change). Earlier in my career I had been „second stringer“ to the UK Ambassador, working to

the Board of National Delegates to NATO in Paris, Washington and a number of other European countries. In both NATO and PwC I had experience of working at strategic level with senior executives charged with taking significant decisions, against seemingly-impossible time pressures and with (frequently) less information than they would have wished.

It was becoming increasingly clear to me that this 1:1 work was the part of my job I enjoyed most and when, during a year’s assignment at the European Investment Bank, the (German) President sat back in his chair and asked if I would like to hear what his view of my role was, I was intrigued to hear it. „You are“, he said, „a conseiller du roi“. His observation made me think, and when in 1998 one of the founders of The Change Partnership (now Praesta) headhunted me to the firm to focus upon 1:1 coaching, it was the President’s words that I remembered and which gave me the courage to leave an organisation of 127,000 people for one of 14.

2. Who influenced you, in terms of your ideas on leadership, and what characterized this person?

PT.: During my work in NATO I worked with the British Ambassador, who was engaged in complex negotiations relating to arms limitation. The talks were a difficult process, with overt or covert reservations and resistance being expressed by several of the NATO nations, and I observed our Ambassador during this sensitive piece of diplomatic work. Despite the frustrating lack of progress during the early stages of the talks, I never saw him display frustration. He sustained his calmness and determination and — crucially — nurtured the diplomatic relationships, even in the most difficult moments. From him I learned that intellectual ability and a keen grasp of the policy brief was necessary but not sufficient: it was also about gravitas, resilience, calmness, grace under pressure and the ability to maintain relationships so that — despite intense divergence of views — it was possible for all parties to come back to the negotiating table the next day. The really important thing was that the dialogue could be resumed. I was deeply impressed by his determination never to allow himself to be derailed by negativity: this was the cornerstone for his capacity to work effectively in alliances, exert authority and a positive influence, and get things done through others.

3. What, for you, is the best thing about being a coach?

PT.: It is the privilege of being a trusted advisor; being trusted for quality of judgement and insight, and for the ability to help

clients think their way through to good decisions and to effective action. This might sound paradoxical, given that we are coaches and not consultants and do not give expert advice or tell clients what to do. What this relates to, however, is a professional commitment to the client — without explicit or implicit allegiance to a given outcome — which inspires trust. For me, bringing our executive experience and personal maturity to coaching helps the client to expand the field of choice, and being a trusted advisor in this sense enables them to trust their „self-advice“ and build strategic decision-making capacity.

4. The focus of Praesta's approach to coaching is leadership. What trends do you observe in relation to women and leadership?

P.T.: There are some interesting trends in relation to women's leadership. During the last four years — in the UK, at least — we have seen companies manifest a greater willingness for women to aspire to senior executive and non-executive directorship roles. There is, too, a greater openness to female styles of leadership at senior and board level. Although this change in attitude; this increased willingness to accept women in senior roles is not yet reflected in the number of women who actually hold board positions, there has been something of a change of climate in the UK and the argument is now broadly accepted. Women themselves are increasingly willing to „own“ their ambition and their aspirations. They are better prepared, and more self-confident. There is still work to do, however as — at 3.8% — the percentage of women in senior executive roles in the FTSE 100 is still tiny.

5. Could you outline a vignette of success from the last months?

P.T.: Last week I had an appointment with the Chairman of a FTSE 10 company involved in the Praesta FTSE 100 Cross-Company Mentoring Programme, in which some 32 Chairmen and Chief Executives are mentoring women from the so-called „marzipan layer“ just below the Board, in another FTSE company. We had been discussing the extraordinary times that currently pertain in the financial and economic environment and — despite the pressures facing leaders of all companies at the moment — he had agreed to continue to mentor for a further year. As he helped me on with my coat he said: „you should be proud of this Programme“. As always with spontaneous, unsolicited, affirming feedback, that word of recognition and its implicit acknowledgement that Praesta is doing something both innovative and beneficial, meant a great deal.