

## Dr. Walter Herzog

Management Consulting  
Coaching



### Profil

#### Dr. Walter Herzog

##### Vita

Ich habe von 1989 bis 2007 ein auf Themen der Banksteuerung fokussiertes Consulting Unternehmen aufgebaut und geleitet. Dieser Weg führte fachlich zu einem alle Aspekte der Gesamtbanksteuerung umfassenden Beratungsangebot – von der Entwicklung der Fachkonzepte bis hin zur Implementierung der erforderlichen Prozesse und IT-Lösungen. Es entstand eine Organisation mit 500 Mitarbeitern.

Meine langjährige Erfahrung mit den Anforderungen auf der Leitungsebene von Banken ist auch ein zentraler Bestandteil der Qualifikationen als Coach. Die Ausbildung zum Coach für ganzheitliche Persönlichkeitsentwicklung habe ich 2011 bei Dr. Winfried Prost an der Akademie für Ganzheitliche Führung in Köln ([www.winfried-prost.de](http://www.winfried-prost.de)) erworben und 2012 bei Dr. Gunther Schmidt am Milton-Erickson-Institut in Heidelberg mit Schwerpunkten im hypnosystemischen Coaching ([www.meihei.de](http://www.meihei.de)) fortgesetzt. Seither entwickle ich mein Fachwissen und meine Kompetenz in diesem Bereich kontinuierlich weiter.

Effektivität und Lösungsorientierung stehen für mich in beiden Beratungsfeldern, also im Coaching genauso wie im Management Consulting, im Fokus. Je anspruchsvoller die Maßstäbe sind, die an Unternehmenssteuerungsprozesse und Entscheidungsträger angelegt werden, desto erfolgskritischer wird der qualifizierte Umgang mit Führungsthemen. Dabei hilft es, mit beruflichen und persönlichen Interessen gleichermaßen klar und reflektiert umzugehen. Nach meiner Überzeugung lassen sich in jedem dieser Felder nachhaltig bessere Ergebnisse erreichen, wenn Synergien zwischen Consulting und Coaching genutzt werden. Dafür stehe ich und dafür setze ich mich als Berater und Coach für meine Klienten mit Begeisterung und mit Freude ein.

## Management Consulting

### Strategie-Consulting

Perspektiven erkennen. Potenziale heben.

Der besondere Wert der Strategieentwicklung liegt aus meiner Sicht in der konzentrierten Auseinandersetzung mit zukunftsgerichteten Fragestellungen. Das Management gewinnt einen Vorsprung, wenn Entscheidungsträger die relevanten Aufgaben nach Umfang und Zeitbedarf richtig einschätzen und rechtzeitig angehen. Strategieentwicklung bietet Raum, die wesentlichen Faktoren zu analysieren, die eine positive Entwicklung der Bank fördern und Negativ-Szenarien abfedern können. Meine Kompetenz, eine Gesamtbank in allen ihren Facetten zu sehen, ist über zwei Jahrzehnte gewachsen und erlaubt es mir, in Strategieprojekten eine differenzierte Sicht von außen einzubringen. Ergänzend kann ich das Projektmanagement unterstützen und – wenn erforderlich – auch zusätzliche externe Kapazitäten für die Projektarbeit bereitstellen.

### Gesamtbanksteuerung

Integriert denken und gestalten.

Eine qualifizierte Gesamtbanksteuerung muss die unterschiedlichen internen und externen Sichten der Bank in eine widerspruchsfreie Gesamtsicht überführen und klare Steuerungssignale geben. Über alle Geschäftsfelder hinweg stellt sie damit die richtige Balance von Ertrag und Risiko sicher. Ich denke, die Kunst liegt darin, die zentralen Zielgrößen und Steuerungsinstrumente zu identifizieren, ihr Zusammenwirken bei aller Komplexität klar zu strukturieren und die zugrundeliegenden Mechanismen für die Entscheidungsträger transparent zu machen. Dies setzt voraus, dass die handelnden Personen ihre Aufgaben integriert auf das Gesamtziel ausrichten und alle Informationsebenen innerhalb des Instituts richtig gestaltet und koordiniert werden.

### Risikomanagement

Steuerung muss Risiken zulassen.

Das Risikomanagement ist spätestens seit der Finanzkrise ab 2007 ein wesentlicher Teil der Gesamtbanksteuerung geworden. Operativ ist die Entwicklung bereits weit fortgeschritten, in strategischer Hinsicht sind dagegen meines Erachtens noch Herausforderungen zu bewältigen. Zugleich fordert die Aufsicht die Vorausschau auf kritische Szenarien verstärkt ein. Dennoch wäre das Risikomanagement als reine Pflichtübung falsch verstanden: Die von Seiten der Aufsicht erwarteten Prozesse geben der Bank die Chance, intensiv nach vorne zu denken und bessere, widerstandsfähigere Strategien zu entwickeln. Das Ziel ist nicht, Risiken auszuschließen – dies würde die Geschäftsmodelle der Banken und wesentliche Teile ihrer gesamtwirtschaftlichen Funktion in Frage stellen. Gefordert ist vielmehr die Fähigkeit, Risiken richtig einzuschätzen, so dass Ergebnischancen im Einklang mit Risikoneigung und Risikotragfähigkeit genutzt werden können.

## Coaching

### **Führungskräftecoaching**

Bewegen wir die Organisation?

Die besten Führungskräfte, die ich erlebt habe, besitzen die innere Sicherheit, in jeder Situation sie selbst zu bleiben. Sie machen aus ihrem Herzen keine Mördergrube, verstellen sich nicht und orientieren sich auch nicht an tradierten Führungsrollen, die ihrer Persönlichkeit nicht entsprechen. Ihre Teams und Mitarbeiter wissen, wie der Chef oder die Chefin sind, weil sie über ihre Interessen informieren, ihre Ziele offenlegen und damit für Transparenz in der Zusammenarbeit sorgen. Ein zentraler Aspekt meines Coachings für Führungskräfte im mittleren Management ist oft das Verständnis dafür, dass die Leitungsfunktion auch zum Teil aus einem „Durchleiten“ besteht: Führungskräfte müssen den Mitarbeitern klar machen können, welche Aufgaben oder Ziele als unveränderbare Vorgaben gelten und als solche wertzuschätzen sind. Genauso wichtig ist es andererseits, für das Selbstverständnis der Mitarbeiter aufzuzeigen, wo Freiheitsgrade liegen und zu nutzen sind, um die Aufgaben zu erfüllen und die Ziele zu erreichen. Als Coach unterstütze ich Führungskräfte darin, bei ihrer Arbeit das Selbstbewusstsein und die Sicherheit zu entwickeln, durch die sie Mitarbeiter erfolgreich mitnehmen und die Organisation insgesamt stärken.

### **Persönlichkeitscoaching**

Stimmt die Balance?

Häufig ist selbstempfundene Unsicherheit in bestimmten wiederkehrenden Situationen ein Coaching-Thema. Dann geht es darum, die Potenziale für eine Lösung zu finden und zu heben. Die Menschen sind oft überrascht, wenn sie erkennen, dass bereits ihre Fähigkeit, zu beschreiben wie es wäre, wenn das Problem gelöst wäre, ein klares Indiz für die schon vorhandene Problemlösungskompetenz ist. Darauf lässt sich aufbauen. Ich glaube nicht, dass es für eine balancierte Persönlichkeit etwas Wichtigeres gibt, als auf sich selbst zu hören. Das bedeutet nicht, sich von den Rahmenbedingungen und den Interessen anderer Menschen abzukoppeln. Gefordert ist aber die Fähigkeit, auch nach innen zu schauen und zu verstehen, was uns ausmacht, was uns motiviert, was uns Freude macht und Kraft gibt. Dazu gehört die Einsicht, dass jede Persönlichkeit unterschiedliche Seiten hat, die – richtig verstanden und eingesetzt – auch vielfältige Stärken sind. Wer mit diesem Wissen sein inneres Team zusammenrufen, führen und Verständnis der verschiedenen Seiten füreinander erzeugen kann, erlebt seine verschiedenen Interessen nicht als Konflikte, ist weniger fremdbestimmt und handelt klarer und zielorientierter. Es gibt immer einen eigenen Weg, Herausforderungen wirksam anzugehen, die eigene Ausgeglichenheit zu stärken und Tag für Tag souverän zu agieren. Das zu unterstützen ist meine Aufgabe als Coach.