

perspektiven



Auf dem Sprung nach oben

Wie Frank-Oliver Wolf
mit Coaching seine
Karriere bei der
Commerzbank
beschleunigt.



Offen, locker, kommunikationsbereit: Commerzbankier Frank-Oliver Wolf repräsentiert eine neue Banker-Generation. Seine Chefs und seine Mitarbeiter schätzen ihn dafür.

Auf dem Weg nach oben. Frank-Oliver Wolf gilt als ein Mann, der es demnächst in den Vorstand der Commerzbank schaffen könnte. Immer mit dabei: sein Karriere-Coach. **Text: Christoph Mohr // Fotos: Oliver Rütter**

Am Anfang stand das Erstaunen. Als Top-Banker Frank-Oliver Wolf zum ersten Mal mit seinem Coach zusammengesessen hatte, war er nur noch baff: „95 Prozent des Bildes, das Frau von Elverfeldt nach nur einem Gespräch von mir gezeichnet hat, entsprachen der Wirklichkeit.“ Damit war der Grundstein für eine jahrelange Zusammenarbeit gelegt. Heute sagt der Commerzbanker: „Das Coaching hat an meinem Erfolg maßgeblichen Anteil. Ohne Coaching stünde ich nicht da, wo ich stehe.“

Wolf ist ein Mann auf dem Weg nach oben. Ohne Studium und ohne MBA ist der 41-Jährige bereits auf der zweiten Ebene unter dem Vorstand der zweitgrößten deutschen Bank angekommen. Sein gegenwärtiger Job als Managing Director und European Head ICLM (Interest, Currency & Liquidity Management) der Commerzbank ist sicherlich nur eine Karriere-Zwischenstation. Hinter vorgehaltener Hand erfährt man aus Bankerkreisen, dass Wolf schon bei der nächsten Beförderungswelle mit dabei sein dürfte. Und an solchen Karriereperspektiven ändert auch die soeben verkündete Übernahme der Dresdner Bank nichts, die die Commerzbank 9,8 Milliarden Euro kosten wird und 9000 Mitarbeiter der fusionierten Geldhäuser ihre Jobs. Sie wird Wolfs Schaden nicht sein, schließlich war er an den Übernahmepreparationen in den vergangenen Monaten schon selbst beteiligt. „Herr Wolf ist eine für die Commerzbank sehr wertvolle Führungskraft“, sagt denn auch CoBa-Firmenkundenvorstand Markus Beumer zum Handelsblatt.

Obwohl erst 41, verfügt Wolf schon über 20 Jahre Bankerfahrung, davon mehr als zehn mit Führungsverantwortung. Angefangen hat der Top-Banker 1988 nach der Banklehre als kleiner Privatkundenbetreuer bei der Deutschen Bank in Wiesloch, einem 25 000-Einwohner-Städt-

chen zehn Kilometer südlich von Heidelberg, wo Wolf aufgewachsen und zur Schule gegangen ist. 1990 in den überregionalen Förderkreis der Deutschen Bank aufgenommen, bekam er 1997 als Firmenkundenleiter der Deutsche-Bank-Filiale Heidelberg die erste Führungsaufgabe mit einer Ergebnisverantwortung für fünf Millionen Euro. Heute sind es 500 Millionen!

Frank-Oliver Wolf

Der Commerzbanker, heute Managing Director und European Head ICLM (Interest, Currency & Liquidity Management), gilt als Mann mit Zukunft. Sein gegenwärtiger Job, zwei Stufen unter dem Vorstand, ist zweifellos nur eine Zwischenstation. Der 41-Jährige blickt bereits auf über 20 Jahre Banking-Erfahrung zurück, davon mehr als zehn mit Führungsverantwortung. Angefangen hat der Top-Banker 1988 nach der Banklehre als kleiner Privatkundenbetreuer bei der Deutschen Bank in Wiesloch bei Heidelberg und machte in den folgenden Jahren eine zügige Karriere, vor allem im Firmenkundengeschäft im Rhein-Main-Neckar-Gebiet. Im Herbst 2006 wechselte Wolf von der Deutschen Bank zur Commerzbank, wo er heute mit seinem Team für 500 Millionen Euro Ergebnis steht. Seit 2005 lässt sich Wolf von der Frankfurter Diplom-Psychologin Felicitas von Elverfeldt coachen, der er seinen eigenen Worten nach seine Karriere verdankt. Privat lebt Wolf mit Frau und 12-jährigem Sohn in der 12 000-Einwohner-Gemeinde Ketsch am Rhein in der Nähe von Mannheim.

Was in den zehn Jahren dazwischen passiert ist, lässt sich als zügige Karriere beschreiben. Wolf hat die Karriereebenen immer ein bisschen schneller durchlaufen als andere, zuerst bei der Deutschen Bank, dann seit dem großen Wechsel im Herbst 2006 bei der Commerzbank. „Ich hätte die meisten Jobs auch noch ein oder zwei Jahre länger machen können“, sagt er rückblickend. Aber der völlig unpräzise auftretende Banker ist weit davon entfernt, ein auf seine Karriere fixierter Durchstarter zu sein. „Ich habe meine Karriere nicht strategisch geplant, aber ich habe mir immer eine neue Herausforderung gesucht. Etablierte Marktpositionen finde ich schnell langweilig. Ich brauche immer etwas Neues, wo ich etwas bewegen und verändern kann.“ Was sich wie eine der üblichen Manager-Plattitüden anhört, ist bei Wolf, der anders als die meisten Banker auf dieser Hierarchiestufe nicht studiert hat, Karrierevoraussetzung: „Ich muss immer durch mehr Leistung überzeugen.“ So hat Wolf in den letzten Jahren seine Vorgesetzten immer durch die Übererfüllung der Erwartungen überrascht. So auch in seiner heutigen Aufgabe, wo er mit 250 Mitarbeitern deutschlandweit mittelständische Firmenkunden beim Risikomanagement berät, also beispielsweise bei Währungs-, Zins- und Rohstoffrisiken und allen Fragen der Anlage des liquiden Geschäftsvermögens. „Bei den Bruttoerlösen ist mein Bereich im letzten Jahr um über 20 Prozent gegenüber dem Vorjahr gewachsen“, berichtet Wolf. „Wenn es so etwas wie mein ‚Karrieregeheimnis‘ gibt“, lacht der Erfolgreiche, „dann ist es, aus wenig schnell viel mehr machen.“

Interessanter noch als Erfolg und Karriere, ist die Frage, wieso Wolf geschafft hat, was er geschafft hat. Die Beurteilungen seiner Vorgesetzten sprechen von „hoher Sozialkompetenz, sehr hoher Belastbarkeit und der Fähigkeit, auch als schwierig eingestufte Konstellationen zu meistern“. Der heute für Wolf zuständige Commerzbank-

Firmenkundenvorstand Markus Beumer, sagt über ihn: „Herr Wolf ist eine exzellente Führungskraft, die es versteht, Menschen zu motivieren, zu begeistern und zu herausfordernden Zielen hinzuzuführen. Er verfügt über eine herausragende Vertriebsorientierung und fungiert als Lokomotive.“

Das bestätigen auch seine Mitarbeiter dem Handelsblatt: „Ich habe Herrn Wolf als eine extrem charismatische Führungskraft kennen und schätzen gelernt. Er besticht vor allem durch seine ansteckende Begeisterungsfähigkeit, die keine Grenzen zu haben scheint. Er fordert von seinem Team viel, fördert aber seine Leistungsträger auch in gleichem Maße“, bekundet Stefan Janßen, Gruppenleiter ICLM bei der Commerzbank.

Was sich wie eine fast angeborene Fähigkeit anhört, andere zu motivieren und für sich einzunehmen, ist in Wirklichkeit das Ergebnis eines langjährigen Coaching-Prozesses. Seit 2005 lässt sich Wolf von der Frankfurter Diplom-Psychologin Felicitas von Elverfeldt helfen, zu deren Kunden auch eine Reihe anderer deutscher Top-Manager gehören. „Ich hätte die Karriere, die ich gemacht habe, nicht ohne Coaching gemacht“, sagt Wolf selbst.

Zu dem Kundenkreis von Elverfeldt Coaching gehören Top-Manager und solche, die es werden wollen aus Dax-30-Unternehmen wie BMW, Commerzbank, Deutsche Bank und Siemens. „Die oberen Führungskräfte suchen in der Regel einen neutralen Sparringspartner, mit dem sie regelmäßig die Themen besprechen wollen, die sie gerade beschäftigen“, erklärt von Elverfeldt. „Die Manager der Ebenen darunter haben meist konkrete Ziele, an denen sie arbeiten möchten. Eine Stunde Elverfeldt Coaching kostet 300 Euro plus Mehrwertsteuer. Coaching-Termine in der Altbauwohnung im noblen Frankfurter Westend dauern in der Regel zwei bis vier Stunden und finden etwa alle vier Wochen statt.“

„Ich hätte die Karriere, die ich gemacht habe, nicht ohne Coaching gemacht.“

Wolf gehört zu einer neuen Generation von Managern, die Karriere-Coaching als fast selbstverständliche Unterstützung betrachten, um im Job besser zu werden, und diese sozial-psychologische Nachhilfe weder als vermeintlichen Makel verschämt verschweigen noch als neues Manager-Statussymbol vorzeigen. „Eine schonungslos offene und nicht immer nur angenehme Beschäftigung mit sich selbst ist Voraussetzung für einen nachhaltigen Erfolg“, sagt Wolf und geht sogar noch einen Schritt weiter: Zum ersten Mal hat sich für diesen Beitrag ein deutscher Top-Banker zusammen mit seinem Coach befragen lassen und diesem sogar erlaubt, unkontrolliert Auskünfte über das mitunter sehr persönliche Coaching zu geben.

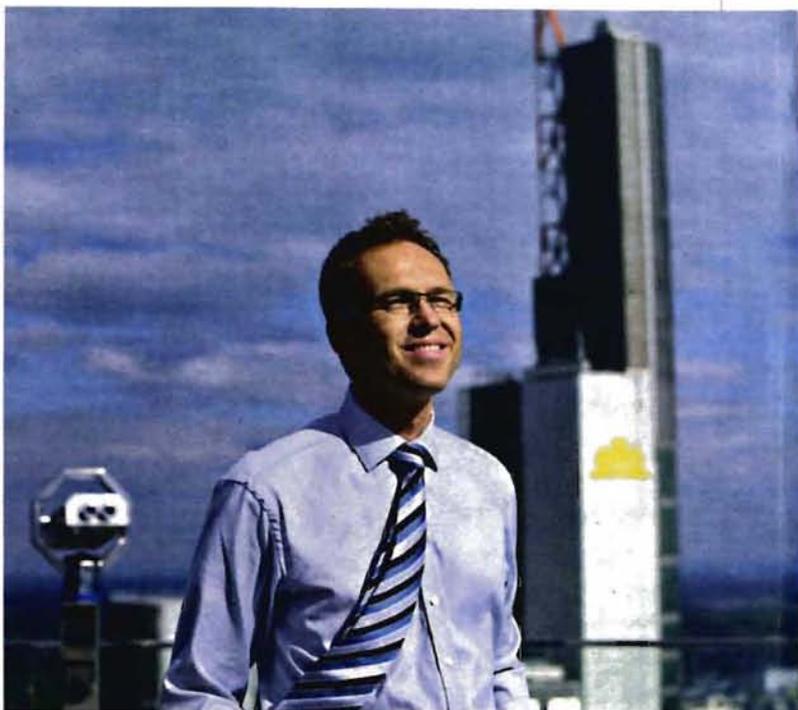
„Ich kann heute besser mit mir umgehen, ich bin ausgeglichener“, beschreibt Wolf die Wirkungen des Coaching-Prozesses. „Um ein Team erfolgreich zu machen, muss man zuerst sich selbst erfolgreich machen. Dazu gehört das Erkennen des eigenen Persönlichkeitsprofils, die gezielte Beschäftigung mit seinen eigenen Stärken und Schwächen, das Verstehen der eigenen Wirkung auf andere Menschen sowie der Auslöser für bestimmte persönliche Verhaltensmuster.“ Geht es auch etwas konkreter? „Früher habe ich mich über einzelne Fehler oft lange geärgert. Heute frage ich mich, warum sie mir passiert sind und was ich beim nächsten Mal besser machen kann.“

Zu den Aspekten, die Coach von Elverfeldt mit ihren Kunden diskutiert, gehört die Work-Life-Balance. Im Falle des Bankers Wolf gehörten dazu auch die Empfehlungen, Familienrituale wie Papa-Kind-Tage einzuführen, bewusst Tage für ein Abendessen mit seiner Frau einzuplanen und sich die Wochenenden freizuhalten. Heute sagt Wolf, der mit Frau und 12-jährigem Sohn in der 12.000-Einwohner-Gemeinde Ketsch am Rhein bei Mannheim lebt: „Die Familie ist mein wichtigstes Rückzugsgebiet.“

Zentral im Elverfeldt-Coaching ist die Frage: Wie wirke ich auf andere? Dabei geht es nicht nur darum, möglichst „gut rüberzukommen“. „Ich musste mehrmals in meiner Karriere schwierige Integrationsprozesse bewältigen, Bankfilialen zusammenlegen oder Abteilungen, Teams neu ausrichten und so weiter“, da war das Coaching von Frau von Elverfeldt, die manchmal sogar bei Teambuilding-Veranstaltungen mit dabei war, eine sehr große Hilfe. „Die machte den Banker dann schon einmal darauf aufmerksam, dass das, was er eigentlich sagen wollte, ganz anders angekommen ist, wie wichtige Key Player reagiert haben.“

„Es geht darum eine Vertrauenskultur zu schaffen, die auf Offenheit beruht“, erklärt von Elverfeldt ihr Management-Credo. „Da der Zeitdruck immer größer wird, ist in Unternehmen immer weniger Kontrolle möglich.“ Das

Der Mann blickt nach oben: Frank-Oliver Wolf, 41, hat noch viel vor in seinem Banker-Leben bei der Commerzbank. Immer mit dabei: Coach und Diplom-Psychologin Felicitas von Elverfeldt. Unser Foto (unten) zeigt Coach und Coachee in einer Gesprächssitzung bei Elverfeldt Coaching in Frankfurt.



Zum Coaching auf die Couch: Felicitas von Elverfeldt pappelt Top-Manager

Frankfurter Westend. Altbauwohnung. Hohe Stuckdecke, Parkett. Die Lage ist teuer, das Ambiente gehobener Geschmack. Das ist der Rahmen, in dem Felicitas von Elverfeldt Top-Manager und solche, die es werden wollen, zum individuellen Coaching empfängt. 2001 hat sich die Diplom-Psychologin mit Elverfeldt Coaching selbstständig gemacht. Zuvor war sie nach ihrem Studium an der Universität Mannheim unter anderem als Produktmanagerin bei Unilever und Wella, dann als Senior Consultant für Personalentwicklung bei KPMG tätig. **Ihre Kundenliste umfasst heute Dax 30-Unternehmen wie BMW, Commerzbank, Deutsche Bank und Siemens.** Ihre Kunden sind Manager, Unternehmer und Führungskräfte vorwiegend der oberen Ebenen von Großkonzernen. Nachdem sich Coach und Coachee in einem unverbindlichen einstündigen Vorgespräch kennengelernt haben, werden zunächst die Ziele und Erfolgskriterien des

Coachings vereinbart, oft auch zusammen mit dessen Vorgesetzten. Entscheidend beim Coaching ist die **Bereitschaft des Kunden zur Selbstreflexion und Veränderung.** Coaching-Termine dauern in der Regel zwei bis vier Stunden und finden etwa alle vier Wochen statt. „Die oberen Führungskräfte suchen in der Regel einen neutralen Sparringspartner, mit dem sie regelmäßig die Themen besprechen wollen, die sie gerade beschäftigen“, erklärt von Elverfeldt. „Die Manager der Ebenen darunter haben meist konkrete Ziele, an denen sie arbeiten möchten. Dazu sind in der Regel etwa sechs bis neun Gespräche notwendig.“ Eine Stunde Elverfeldt-Coaching kostet 300 Euro plus Mehrwertsteuer. Preisgünstiger sind einige Coaching-Empfehlungen im Ratgeber „Selbstcoaching für Manager“ zu haben. Ein ausführliches Interview mit Top-Coach Felicitas von Elverfeldt finden Sie auf: www.karriere.de/beruf.



Trotz seriösem Banker-Look ist Commerzbankler Frank-Oliver Wolf ein lockerer, unkomplizierter Typ, der die offene Kommunikation pflegt. Unser Foto (oben) zeigt ihn mit Mitarbeitern in seinem Frankfurter Büro. Für Perspektiven hat Wolf eigenhändig sein Leben gezeichnet.

Coaching schlägt offenbar an: „In meiner mehr als 13-jährigen Erfahrung als Coach hatte ich noch nie so positive Rückmeldungen über einen Vorgesetzten“, sagt Coach von Elverfeldt nach Auswertung einer Feedback-Runde mit seinen Mitarbeitern.

Das Von-Elverfeldt-Coaching – nicht mehr als eine Mischung aus Kommunikationstraining, 360-Grad-Feedback und ein bisschen Psycho-Talk? „Mehr als das. Zu den Fragen, die wir besprechen, gehört natürlich auch der Umgang mit den Vorgesetzten“, berichtet Wolf, „taktische Vorgespräche vor wichtigen hausinternen Meetings.“ Dazu gehören dann auch die Ermahnungen des Coaches, doch mehr Kontakt zu dieser oder jener Schlüsselfigur im Unternehmen zu halten. „Ich frage dann schon mal: Wann haben sie eigentlich das letzte Mal länger mit Herrn XY gesprochen?“ sagt Felicitas von Elverfeldt.

Natürlich hat Wolf auch die ganz großen Karriereentscheidungen mit seinem Coach diskutiert, allen voran die

vielleicht größte: der Wechsel von der Deutschen Bank zur Commerzbank im Oktober 2006. „Der Wechsel ist mir schwer gefallen“, sagt Wolf, „aber nach 20 Jahren hatte ich plötzlich das Gefühl, ganz neu zu starten. Das war ein richtig neuer Kick.“ Auch bei dieser Entscheidung war Coach von Elverfeldt involviert, auch wenn sie keine Karriereberatung im klassischen Sinne betreibt. „Ich habe ihm nicht geraten, dies oder das zu tun“, sagt von Elverfeldt. „Ich habe ihm geholfen, sich darüber klar zu werden, will ich gehen oder will ich bleiben.“

Obwohl Wolf keine negativen Äußerungen über seinen alten Arbeitgeber Deutsche Bank zu entlocken sind, spricht der Kontrast Bände. „Bei der Commerzbank bin ich mit offenen Armen empfangen worden“, berichtet der Bank-Wechsler. „Und dann ist es schon etwas anderes, wenn Sie einem Martin Blessing (den heutigen Commerzbank-Vorstandsvorsitzenden) ganz einfach in der Cafeteria begegnen können.“

Der unkompliziert-bodenständige Wolf passt wohl auch wegen seiner klaren Mittelstands- und Vertriebsausrichtung gut zur Commerzbank. Fast seine gesamte berufliche Laufbahn hat sich Wolf mit Firmenkunden im Rhein-Main-Neckar-Gebiet beschäftigt, in dem prosperierenden Großraum zwischen Frankfurt, Mannheim, Ludwigshafen und Heidelberg. Und so hat es fast Symbolcharakter, dass der Commerzbankler trotz seines Büros hoch oben im Frankfurter Commerzbank-Turm privat noch immer in einem Kaff lebt, fast einhundert Kilometer von den Frankfurter Banktürmen entfernt, seine mittelständischen Firmenkunden aber praktisch vor der Haustür.

Typisch wohl auch sein Kommentar zur Verkündung der Dresdner-Bank-Übernahme, an deren Vorbereitung der aufstrebende Commerzbank-Mann direkt beteiligt war: „Endlich konnte ich es meinen Mitarbeitern sagen.“ Wenn Wolf Karriere macht, dann ist das auch der Sieg des Prinzips Offenheit.

Christoph Mohr