

Unternehmensführung

Risiken eines Führungswechsels reduzieren

Führungswechsel auf den Top-Etagen finden in immer kürzeren Intervallen statt. Es sind wichtige Übergänge mit hohem Risiko, für beide Seiten. Denn wer scheitert, dem droht ein Karriereknick. Unternehmen hingegen müssen in diesem Fall mit hohen Kosten, Wertvernichtungen, Irritationen inner- und ausserhalb des Unternehmens rechnen.

› Dr. Franz Metz

Studien belegen, dass rund 75 Prozent aller Führungswechsler in den «unternehmerischen Ausnahmezustand» (zum Beispiel in eine Sanierung, eine strategische Neuausrichtung oder eine Gründung) geraten und fast die Hälfte der Führungskräfte weiss beim Führungswechsel nicht genau, was von ihnen erwartet wird. Dies verdeutlicht, in welcher schwierigen Situation sich diejenigen begeben, die voller Begeisterung den neuen Chefsessel einnehmen, ohne auch nur im Geringsten zu ahnen, was sie tatsächlich im Unternehmen erwartet.

Unabhängig von der spezifischen Situation des Unternehmens gibt es zwei übergreifende Entwicklungen, die für die Geschäftsführer sowie gleichfalls für die Senior Manager relevant sind:

- › Die Anforderungen an sie sind aufgrund des höheren Effizienz-, Veränderungs- wie Innovationsdrucks deutlich gestiegen.
- › Die Transparenz und Messbarkeit von Managementleistung wird in vielen Unternehmen immer besser. Zielvereinbarungen, Key Performance Indicators, 360-Grad-Feedbacks und Ma-

nagementaudits schaffen den «gläsernen» Manager.

Der Wechsel auf einen neuen Chefsessel stellt somit für jede Führungskraft eine besondere Umbruchsituation dar. Denn es wird erwartet, dass sie sich in kürzester Zeit in ihr neues Geschäft einarbeiten



kurz & bündig

- › Die neuen Führungskräfte müssen sich in kürzester Zeit in ihr neues Geschäft einarbeiten und dabei ihr Business durchdringen. Gleichwohl wird ihnen dafür immer weniger Zeit zugebilligt.
- › Die neuen Geschäftsführer und Führungswechsler werden in der Regel nur selten und meist unzureichend auf ihre neuen Herausforderungen vorbereitet.
- › Das schnelle Erkennen der bestehenden Machtstrukturen im neuen Betrieb und der souveräne Umgang mit Macht ist auf Top-Level ein zentrales Führungs- und Überlebensinstrument.

und ihr Business durchdringen. Gleichwohl wird neuen Chefs dafür immer weniger Zeit zugebilligt. Der Erfolgs- und Erwartungsdruck ist immens, häufig auch der eigene.

Obwohl die Relevanz offensichtlich ist, werden neue Geschäftsführer und Führungswechsler in der Regel nur selten und meist unzureichend auf ihre neuen Herausforderungen vorbereitet. Zudem erhalten sie in der schwierigen Anfangsphase kaum Unterstützung. Für die Begleitung von Managern in einer neuen Funktion sind zwar ansatzweise Konzepte vorhanden, doch die klassischen Coachings konzentrieren sich zumeist ausschliesslich auf die persönliche Perspektive und vernachlässigen die Businessperspektive.

Executive Transition Coaching

Ein konzeptioneller Ansatz, der diese Lücke füllen kann, stellt das Executive Transition Coaching dar, denn er

- › berücksichtigt sowohl die Interessen des Führungswechslers als auch die des Unternehmens,

- › richtet den Blick auf das Wesentliche,
- › nimmt die Businessperspektive ein,
- › bezieht die Rahmenbedingungen des Unternehmens in die Betrachtung ein,
- › gibt dem Führungswechsler ein strukturiertes, praktikables Instrument und Lösungsansätze an die Hand und
- › bewirkt nachweislich positive Resultate für das Unternehmen.

Ziel des Executive Transition Coachings ist es, gezielt die Anlaufkurve eines neuen Chefs zu beschleunigen und persönliche Schwächen zu kompensieren. Im Unterschied zum klassischen Coaching werden die Business Themen systematisch und verbindlich bearbeitet, nur die persönlichen Themen sind frei wählbar. Im Fokus des Executive Transition Coachings stehen somit die betrieblichen Ziele und der Nutzen für das Unternehmen. Dadurch zahlt sich eine Neubesetzung sehr viel schneller für das Unternehmen aus. Die Führungskraft hingegen senkt signifikant das Risiko zu scheitern und damit eines Karriereknicks.

Risiken identifizieren

Ein Executive Transition Coaching beginnt mit einer umfassenden Risiko-Ana-

lyse, um die Gefahren und Potenziale der neuen Chefposition zu ermitteln und zu bewerten. Diese Analyse gleicht – stets bezogen auf den Übergang – die Chancen und Risiken der neuen Position mit den Stärken und Schwächen der Führungskraft ab. Hintergrund ist, dass Wechsel auf einer Top-Position meist scheitern, wenn der Betreffende die Risiken dieser Position falsch einschätzt und/oder es dem Manager an Erfahrungen, Fertigkeiten, Flexibilität und Zeit mangelt, um auf die neuen Anforderungen angemessen zu reagieren.

Natürlich beeinflusst auch die Persönlichkeit eines Vorgesetzten, wie hoch das Risiko ist, dass er unter Druck wichtige Ziele nicht erreicht oder finanzielle Schäden verursacht. Ein sogenannter Hogan-Persönlichkeitstest verdeutlicht sogenannte De-Railing-Tendenzen. Das sind Verhaltensweisen, mit denen ein Manager über Jahre erfolgreich war, die sich aber auf dem Top-Managementlevel verhängnisvoll auswirken können.

Des Weiteren ist es erforderlich, die bestehenden Machtstrukturen und die Mikropolitik innerhalb des Unternehmens in die Analysephase und später in den

weiteren Coachingverlauf einzubeziehen. Das schnelle Erkennen der vorhandenen Machtstrukturen und der souveräne Umgang mit Macht ist auf Top-Level ein zentrales Führungs- und Überlebensinstrument.

Im Rahmen eines Executive Transition Coachings werden zunächst die Werte des Managers und sein Verhältnis zur Macht geklärt. Dann werden mithilfe geeigneter Tools eine Machtinventur durchgeführt und Strategien angewandt, mit denen der Coachee seine Machtbasis erweitern kann. Dies ist kein Selbstzweck, sondern unverzichtbar, wenn ein neuer Chef etwas bewegen will. Gleiches gilt für die Entwicklung einer eigenen Personenmarke. Auch das hat auf dem Top-Level eine besonders hohe Bedeutung. Schliesslich muss die Führungskraft innerhalb und ausserhalb der Organisation (Personen-)markenkonform wahrgenommen werden.

Im nächsten Schritt wird die Business-Situation unter die Lupe genommen und geklärt, ob sich das Unternehmen in einer Phase der Gründung, des Wachstums, des nachhaltigen Erfolgs, der strategischen Neuausrichtung oder der Sanierung be-

Abb. 1: Aufbau des Businessplans

Orientierung	Positionierung	Realisierung
Steckbrief	Vision	Projekte und Vorhaben
SWOT-Analyse	Schlüsselkunden	Masterplan
Detail-Beschreibung	Strategische Handlungsfelder	(Anhang)
Organisatorische Einordnung	Leistungs-Portfolio	
	Geschäftsmodell	
	Geschäftsprozess	

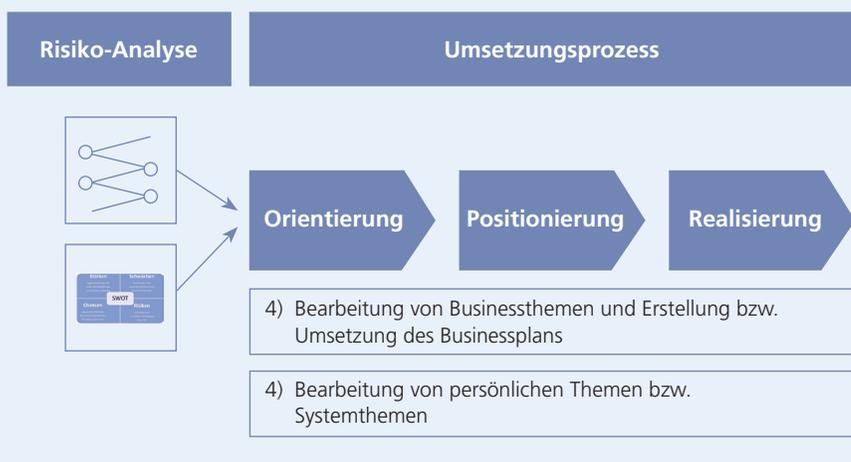
findet. Abhängig vom Ergebnis ergeben sich völlig unterschiedliche Anforderungen an den neuen Chef. Denn es ist offensichtlich, dass beispielsweise ein Sanierer völlig andere Schwerpunkte setzen muss als ein Manager, der ein Unternehmen übernimmt, das sich in einer nachhaltigen Erfolgsphase befindet.

Die Erfahrungen zeigen, dass eine sorgfältig durchgeführte Risikoanalyse äußerst wichtig für den weiteren Erfolg ist. Wenn der neue Vorgesetzte die Tücken der neuen Stelle falsch einschätzt und/oder es ihm an Erfahrungen, Fertigkeiten, Flexibilität und Zeit mangelt, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass er am Ende scheitern wird.

Wo die Reise hingehen soll

Nun erarbeitet der Coach mit seinem Kunden einen individuellen Entwicklungsplan, um die vorhandenen Chancen im neuen Job zu nutzen und die Risiken abzusichern, die mit der Position verbunden sind. Um einen steilen Anstieg der Anlaufkurve sicherzustellen, ist es im Rahmen eines Executive Transition Coachings für jeden Coachee obligatorisch, einen Businessplan für seinen Verantwortungsbereich zu erstellen. Der Businessplan ermöglicht es, sein Führungsteam in die strategischen Überlegungen und die operative Umsetzung einzubinden und die Betroffenen zu loyalen Mitstreitern zu machen. Darüber hinaus ist er ein gutes Instrument, um wichtige Stakeholder in den Prozess mit einzubinden.

Der Businessplan besteht aus drei Teilen. Der erste Teil (Orientierung) dient zur Bestandsaufnahme und damit zur Standortbestimmung. Der zweite Teil (Positionierung) enthält den Zukunftsentwurf sowie die Konkretisierung des Vorhabens aus Sicht der Führungskraft. Und der dritte Teil (Realisierung) beschreibt, wie das gesamte Veränderungsvorhaben mithilfe von Projekten und Massnahmen umgesetzt wird und welcher Zeitrahmen dafür geplant ist. Darüber hinaus erörtern Coach und Manager den Geschäftszweck,

Abb. 2: Das Executive Transition Coaching im Überblick

Anforderungen an einen Executive Transition Coach

Wer einen Coach für ein Executive Transition Coaching sucht, sollte darauf achten, dass dieser unter anderem:

- › explizit die Businessperspektive berücksichtigt,
- › über sehr viel Führungs- und Organisationsentwicklungs-Know-how, möglichst aus eigener Erfahrung, verfügt,
- › eine fundierte Coachingausbildung und langjährige Erfahrung im Coaching von Entscheidern hat,
- › mit «Alpha-Tieren» umgehen kann und von ihnen respektiert wird,
- › psychologisches und organisationspsychologisches Wissen hat, das komplexe Motivations-, Organisations- und Entscheidungsfragen deutbar macht,
- › sich in Strategie-, Change- und betriebswirtschaftlichen Fragen auskennt,
- › über ein Repertoire an professionellen Interventionsmethoden verfügt,
- › vertraut ist mit dem Einsatz unterschiedlicher Business- und Strategieentwicklungsmethoden und damit ein ernst zu nehmender Sparringspartner für das Senior und Top Management ist.

die Schlüsselkunden, das Dienstleistungsportfolio, die Prozessoptimierung sowie die Change-Fragestellungen und die betriebswirtschaftlichen Themen wie zum Beispiel die Ressourcenzuordnung, die Aufwands- und Nutzenüberlegungen, damit der neue Chef erfolgreich starten kann. Ausserdem bekommt er so eine exzellente Dokumentation, um seine Vorstellungen mit Geschäftsführungs- und Vorstandskollegen oder Aufsichtsräten diskutieren zu können.

Der Businessplan macht deutlich, welche strategischen Ziele eine Unternehmung vorwärtsbringen, welche Ressourcen die Mitarbeiter haben und wie sich diese am besten strategisch einsetzen lassen. Dadurch lösen sich meist auch die möglichen persönlichen Führungsprobleme, da der Betreffende an Profil gewinnt und sein unternehmerischer Gestaltungswille sichtbar wird. Das ist insofern wichtig, da es immer auch darum geht, als Chef zu einer «Marke» zu werden, um den eigenen Wert insbesondere bei den Stakeholdern sichtbar zu machen.

Betroffene einbinden

Ob es gelingt, das Leitungsteam und die gesamte Mannschaft in das Veränderungsvorhaben erfolgreich einzubinden, hat einen erheblichen Einfluss darauf, ob sich ein neuer Chef etablieren kann. Mit dem Businessplan bekommt er ein ideales Kommunikationsinstrument, um die Mitstreiter für das eigene Vorhaben zu gewinnen und ins Boot zu holen, damit alle am gleichen Strang ziehen. Die Erstellung eines Kapazitätsportfolios zeigt sehr schnell, welche Ressourcen im Team in welchen Tätigkeiten stecken und wie sich diese Ressourcen strategisch noch besser einsetzen lassen.

Die Effekte eines Executive Transition Coachings, welches jeweils aus sieben bis neun halbtägigen Treffen innerhalb von sechs bis neun Monaten besteht, können sich durchaus sehen lassen. Die Ergebnisse sind unmittelbar in harten Zahlen messbar, was bei Coachings sonst selten

ist. Der Businessplan als Dokumentation des Change-Vorhabens ist idealerweise ebenfalls als Controlling-Instrument geeignet, um die gewünschten Effekte zu

überprüfen. Damit lässt sich also auch feststellen, wie steil die Anlaufkurve für den Führungswechsler im neuen Job tatsächlich ist. «



Porträt



Dr. Franz Metz
Geschäftsführer

Dr. Franz Metz ist Geschäftsführer der Beratergruppe Palatina GmbH.



Kontakt

f.metz@bg-palatina.de
www.bg-palatina.de

Anzeige

Inserat