

Fallstudie: Transition Coaching

Anlaufkurve optimieren und Flopps beim Jobwechsel minimieren

Die Führungskräfteentwicklung der Schöck Bauteile GmbH kann sich sehen lassen. Dafür hat Personalleiter Nikolaus Werner gesorgt. Neben entsprechenden Trainings garantieren ein regelmässig durchgeführtes 360-Grad-Feedback und Mitarbeitergespräche eine systematische Qualifizierung.

Michael Gestmann

Nikolaus Werner, der auch die Personalentwicklung verantwortet, erkannte jedoch, dass Trainings für Führungskräfte allein nicht reichen. «Zur Abrundung bedarf es zusätzlich eines individuellen Coachings, vor allem, wenn Führungskräfte eine neue Aufgabe übernehmen. Nur so lernen sie, die strategischen Ziele schneller und besser zu erreichen», erklärt Werner. Zumal er die Brisanz kennt: Wenn ein Jobwechsel floppt, riskiert die betroffene Führungskraft einen Karriereknick und dem Unternehmen entstehen enorme Kosten.

Anfängerfehler vermeiden

Werner suchte daher nach einem Anbieter, der in Coachings explizit die Business-Perspektive berücksichtigt. «Für die betriebswirtschaftlichen Themen benötigt der Coach aber sehr viel Führungs- und Organisationsentwicklungs-Know-how, möglichst aus eigener Erfahrung», erklärt der Personalchef. Denn die Coachs sollen lernen, wie sie als «Intrapreneure» die strategischen Vorhaben des Unternehmens in ihrem neuen Verant-

wortungsbereich umsetzen können. Ausserdem sollte das Coaching die vorhandene High-Performance-Kultur im Unternehmen weiter verstärken. «Das bedeutet, wir fordern Manager gezielt in ihrem neuen Job mit anspruchsvollen Aufgaben und sorgen parallel dafür, dass sie dabei nicht ausbrennen», unterstreicht Werner seinen hohen Anspruch.

Fündig wurde er schliesslich bei der Beratergruppe Palatina GmbH, deren Geschäfts-

führer, Dr. Franz Metz, gemeinsam mit seinen Kollegen ein spezielles, auf Jobwechsel (Transitions) bezogenes Coaching-Konzept entwickelt hat. «Im Gegensatz zu den üblichen, meist personenzentrierten Coaching-Ansätzen stellt das sogenannte Transition Coaching die Business-Themen und damit den Nutzen für das Unternehmen in den Fokus», erklärt Franz Metz das Konzept. Ziel sei es, Führungskräfte darin zu unterstützen, die Anlaufkurve im neuen Job zu optimieren, typische «Anfängerfehler» zu ver-





Mögliche Inhalte des Businessplans

1. Orientierung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ausgangssituation ■ Geschäftszweck ■ SWOT-Analyse
2. Positionierung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vision/Selbstverständnis ■ Strategische Handlungsfelder/Ziele der Neuausrichtung ■ Leistungsportfolio ■ Geschäftsmodell ■ Interne/externe Kunden ■ Übersicht Prozesse und Beschreibung Kernprozesse ■ Mitarbeiter-Portfolio
3. Realisierung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Projekte und Vorhaben ■ Qualifizierungsmassnahmen ■ Masterplan ■ ggf. Ressourcenplanung, Szenarien usw.

meiden und persönliche Themen durch eine systematische Begleitung wirkungsvoll zu bearbeiten. Dadurch sollen sich Stellenneubesetzungen verlässlich für das Unternehmen auszahlen.

Handlungsfelder verdeutlichen

Bei der Schöck Bauteile GmbH profitierten seit 2006 acht Führungskräfte von diesem Coaching-Ansatz. Als Erster kam Peter Kai-

ser in den «Genuss» des Coachings durch Franz Metz und Jürgen Weisheit. Denn Kaiser sollte bei dem Bauteile-Hersteller einen neuen Geschäftsbereich aufbauen und etablieren. «Ich erhoffte mir von dem Coaching natürlich, zügig Erfolge vorweisen zu können und mit meinen Mitarbeitern ein schlagkräftiges Team zu bilden, das sich insbesondere in der virtuellen Struktur mit wichtigen Leistungspartnern bewährt», berichtet die Führungskraft.

Das Transition Coaching beginnt mit einer Risikoanalyse. Diese Analyse gleicht die Chancen und Risiken der neuen Funktion mit den Stärken und Schwächen der Führungskraft ab, stets bezogen auf den Übergang. Denn: «Führungswechsel scheitern, wenn der Betreffende die Risiken der neuen Stelle falsch einschätzt und/oder es der Führungskraft an Erfahrungen, Fertigkeiten, Flexibilität und Zeit mangelt, um auf die neuen Anforderungen angemessen zu reagieren», erklärt Dr. Franz Metz. Um festzustellen, welche Anforderungen an die Managementfunktion bestehen und welche Skills der Betreffende neu erlernen muss, wird zunächst ermittelt, auf welchem Managementlevel (Team-, Function-, oder Busi-

ness-Management) sich diese Leitungsfunktion befindet.

Jeder dieser Levels stellt spezielle Anforderungen an das Management. Während zum Beispiel der Team-Manager insbesondere sein Team organisieren und führen muss, liegen beim Function-Manager die Schwerpunkte bei der strategischen Ausrichtung/Weiterentwicklung der Funktion und beim Business-Manager auf der profitablen Entwicklung seines Business.

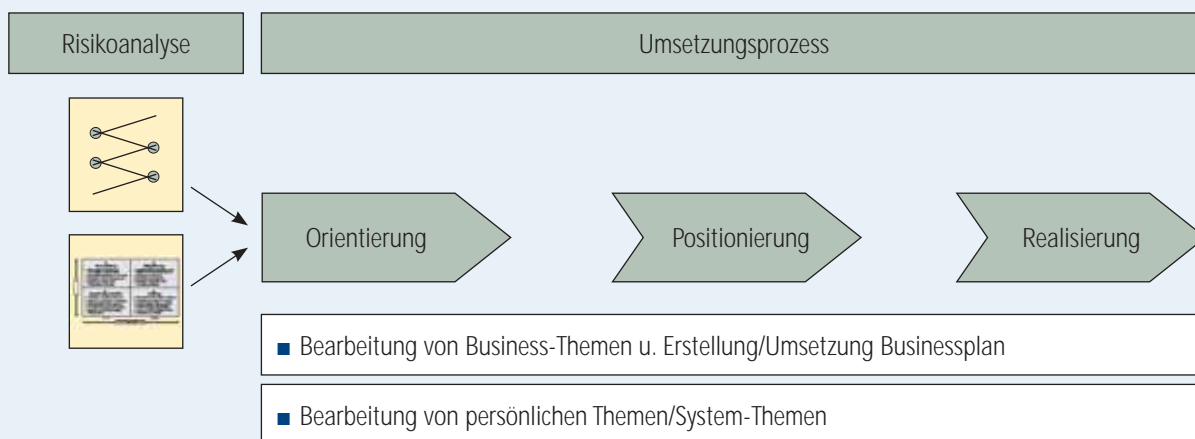
«Bei Schöck hatten wir oft die Situation, dass die gecoachten Manager sowohl Team- als auch Function-Manager, manchmal sogar Business-Manager in einem waren und nicht alle Aspekte genügend berücksichtigt waren», erklären Werner und Metz.

Risiken identifiziert

Ausserdem wird die jeweilige Business-Situation (Gründung/Wachstum, nachhaltiger Erfolg, strategische Neuausrichtung und Sanierung) der zu führenden Einheit eingeschätzt. «Wir haben bei unseren Beratungsprojekten immer wieder festgestellt, dass



Das Transition Coaching für Führungskräfte im Überblick



eine Abteilung, die sich zum Beispiel in einer Sanierungsphase befindet, andere Schwerpunkte beim Managen erfordert als eine Abteilung in einer nachhaltigen Erfolgsphase», führt Metz weiter aus. Ein weiterer Schwerpunkt bei der Risikoanalyse ist die Identifikation von sonstigen Risiken wie zum Beispiel die angemessene Einbindung von wichtigen Leistungspartnern und deren Kooperationsbereitschaft, die politische Bedeutung des Themas und deren Passung/Unpassung zur Unternehmenskultur usw.

Bei Kaiser und den anderen Coachs liessen sich so einige Risiken identifizieren, die im Übergangsprozess berücksichtigt werden mussten. Bei fast allen war der Fokus beim Führen zu stark auf die Mitarbeiterführung (Teamführung) ausgerichtet und zu wenig auf die Function- bzw. Businessführung. Auch die wirkungsvolle Einbindung von wichtigen Leistungspartnern und deren grosse Auswirkung auf die eigene Wertschöpfung waren wenig ausgeprägt. Die Beschreibung und Optimierung der Kernprozesse schliesslich, die einen enormen Einfluss auf Qualität und Ressourcenverbrauch für erbrachte Leistungen haben, waren zu wenig im Selbstverständnis der Führungskräfte verankert.

Businessplan in drei Teilen

Da beim Transition Coaching die Business-Themen gesetzt und nur die persönlichen Themen frei wählbar sind, erarbeitet Metz mit seinen Coachs stets einen Businessplan, der aus drei Teilen besteht: «Der erste Teil dient zur Standortbestimmung im Sinne einer Orientierung. Der zweite ist die Positionierung und enthält den Zukunftsentwurf sowie die Konkretisierung des (Übergangs-) Vorhabens aus Sicht der Führungskraft. Und der dritte Teil beschreibt die Realisierung, wie das gesamte Vorhaben mithilfe von konkreten Massnahmen und Projekten umgesetzt werden soll», erklärt der Coach (siehe oben stehende Grafik).

Die intensive Auseinandersetzung mit Geschäftszweck, Schlüsselkunden, Leistungsportfolio, Prozessbeschreibung ihres Bereiches sowie Change-Fragestellungen und betriebswirtschaftlichen Themen wie Ressourcenzuordnung, Aufwand-/Nutzenüberlegungen führt immer zu mehr Transparenz und Handlungsfähigkeit für die Coachs. Durch die schriftliche Fixierung lassen sich die Vorhaben dann auch viel leichter an Vorgesetzte und Mitarbeitern vermitteln. Dadurch entsteht die notwendige Orientierung

und das Standing gegenüber ihren Mitarbeitern, um in ihrer neuen Funktion erfolgreich sein zu können, insbesondere wenn es um – für die Mitarbeiter – unangenehme Dinge geht.

Praxisbeispiel

Wie wichtig dieses Standing ist, zeigte sich bei einem Mitarbeiter, der zum Abteilungsleiter befördert wurde. «Einige seiner Kollegen waren Mitbewerber um diesen Job», berichtet Personalleiter Nikolaus Werner. Daher waren sie nur bedingt kooperativ, auch wenn sie ihren neuen Vorgesetzten fachlich respektierten. Im Rahmen des Coachings erstellte der Manager einen Businessplan, definierte – in enger Abstimmung mit seinem Vorgesetzten – die strategischen Ziele und Vorhaben seiner Abteilung und formulierte die strategischen Handlungsfelder, die sein Team vorwärts bringen sollen. Die Erstellung eines Kapazitätsportfolios zeigte schnell, welche Ressourcen im Team in welchen Tätigkeiten stecken und wie er sie strategisch noch besser einsetzen kann. Dadurch lösten sich auch die Akzeptanz- und Führungsprobleme. Denn Mitarbeiter und Geschäftsführung spürten, dass

der Abteilungsleiter an Profil gewann, sich selbst und seine Mitarbeiter besser führte und die notwendigen Akzente setzte, um sein Business im Sinne der Unternehmensstrategie zu entwickeln.

Alle einbeziehen

Um sicherzustellen, dass die Coachingresultate das Arbeitsumfeld erreichen und an den unternehmensrelevanten Themen gearbeitet wird, bezieht Metz den Vorgesetzten und das Team des Coachs systematisch in den Prozess mit ein. «Mit dem Vorgesetzten wird immer zu Beginn des Coachings der Auftrag geklärt und der Prozess am Ende ausgewertet sowie der Businessplan abgestimmt», erklärt der Chef der Beratergruppe Palatina. Dadurch ist es auch möglich, bisher unausgesprochene oder heikle Themen, wie zum Beispiel das Angehen von

Minderleistung im Team oder andere Change-Fragestellungen, auf gute Art und Weise in das Coaching mit zu integrieren.

Die Effekte der bisherigen Coachings, die jeweils aus sieben bis zehn halbtägigen Treffen in sechs bis neun Monaten bestanden, können sich sehen lassen. Meist waren die Ergebnisse unmittelbar in harten Zahlen messbar, was bei Coachings sonst selten ist. Peter Kaiser etwa etablierte mithilfe des Coachings mit seinem Team ein neues Geschäftsfeld (Anbau-Balkonsysteme), das mittlerweile zu einem echten «Renner» geworden ist und das Kerngeschäft des agilen Bauteile-Herstellers ergänzt. Wie Personalchef Nikolaus Werner ist auch Michael Schmitz, Director Sales, sehr zufrieden: «Wir planen bereits weitere Coachings und wollen das Konzept auf die Geschäftsführer unserer ausländischen Tochtergesellschaften ausweiten, weil es sich für uns

rechnet, wenn Führungskräfte in ihrer Funktion gestärkt werden und nachhaltig erfolgreich sind.» ■

Links

«Unter www.bg-palatina.de erhalten Interessierte zusätzliche Informationen zum Thema Transition Coaching. Das Transition-Coaching-Konzept wurde jüngst bei der Verleihung des Internationalen Deutschen Trainingspreises mit «Gold» ausgezeichnet.

Fragen

Dr. Franz Metz
Beratergruppe Palatina GmbH
Robert-Seither-Strasse 8
D-76761 Rülzheim
Tel. +49 (0) 72 72 / 91 60 8
office@bg-palatina.de
www.bg-palatina.de



Anzeige

Your potential. Our passion.™
Microsoft

SIE BRAUCHEN IN 10 MINUTEN EINEN ÜBERBLICK ÜBER DIE LAGER- LIEGEZEIT VON 10'000 ARTIKELN?

Mit Microsoft Dynamics so einfach für Sie wie eine Tabelle in Excel zu öffnen.

Mit Microsoft Dynamics verfügen Sie über flexible ERP-Lösungen, die sich nahtlos in die Software-Umgebung Ihres Unternehmens integrieren, reibungslos mit anderen Microsoft Anwendungen zusammenarbeiten und sich daher intuitiv von Ihren Mitarbeitern bedienen lassen.

www.microsoft.ch/businessclass

redIT
Informatik mit System

redIT Dynamics – Ihr kompetenter Partner für erfolgreiche ERP- und CRM-Projekte in den Branchen Anlagenbau & Projektgeschäft, Professional Services und Retail & Handel. Informationen zu den Produkten und Dienstleistungen von redIT finden Sie über die Kampagnen-Homepage.

 Microsoft Dynamics

Financial Management
Customer Relationship Management
Supply Chain Management