

# Transition Coaching

Schnelle Wirksamkeit garantiert!

Von der Beratergruppe PALATINA

**J**obwechsel (Transitions) sind wichtige, zugleich riskante Übergänge. Für die Führungskraft und für die Organisation.

Der Organisation drohen Kosten und Verluste, wenn eine Führungskraft ihre neue Funktion zu langsam ausfüllt, nicht die erwarteten Leistungen bringt und die Anlaufkurve zu flach ist (siehe Abb. 1). Der Betreffende selbst hat das Risiko eines nachhaltigen Karriereknicks.

## Blitzstart in neuer Funktion

Mithilfe des von uns entwickelten *Transition Coachings* können diese Übergänge erfolgreich gestaltet werden:

- Die Anlaufkurve in einer neuen Funktion wird optimiert
- Typische „Anfängerfehler“ werden vermieden
- Persönliche Schwächen einer Führungskraft werden durch die systematische Begleitung kompensiert

## Für Führungskräfte, Leistungs- und Know-how-Träger

*Transition Coaching* ist sinnvoll auch bei Schlüsselpersonen, die keine formale Führungsverantwortung haben, aber wichtige

Leistungs- und Know-how-Träger sind. Egal ob Key Accounter, Produktmanager, Controller, Projektleiter, Senior Engineer oder sonstiger Experte, die Anlaufkurve sollte auch bei ihnen steil sein.

## Produktivitätseinbußen vermeiden, die Performance sichern und steigern

Für das Unternehmen / die Verwaltung zahlt sich eine Neubesetzung dank eines *Transition Coachings* sehr schnell aus, denn: Im Unterschied zu anderen Coaching-Ansätzen sind die Businesssthemen beim *Transition Coaching* verbindlich und nur die persönlichen Themen frei wählbar! Im Fokus stehen somit die unternehmerischen Ziele.

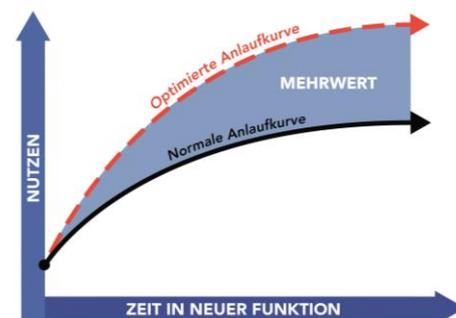


Abb. 1: Die Anlaufkurve in der neuen Funktion - der betriebliche Nutzen ist unmittelbar, nachweisbar und evaluierbar.

## Systematisches Vorgehen

Beim Transition Coaching stehen folgende Aspekte im Zentrum:

- Die Business-Perspektive und der Nutzen für die Organisation
- Die Systematisierung des Prozesses und die modulare Gestaltung der inhaltlichen Schwerpunkte
- Die schriftliche Fixierung der Business Themen

Inhalte und Ziele des Coachings werden zwischen dem Coachee (Führungskraft) und

dem Coach in Abstimmung mit dem Auftraggeber vereinbart.

### Im Mittelpunkt: Der Nutzen für die Organisation

Die inhaltlichen Schwerpunkte eines Transition Coachings sind individuell und zielen darauf ab, die Risiken des Übergangs auszugleichen und die Anlaufkurve so steil wie möglich zu machen.

Das Transition Coaching amortisiert sich daher in der Regel bereits nach kurzer Zeit!



Abb. 2: Das Transition Coaching für Führungskräfte im Überblick

## 1. Systematische Risiko-Analyse

Die Analyse von gescheiterten Führungswechseln zeigt, dass die Ursache des Scheiterns oft in einem negativen Zusammenspiel der Chancen und Risiken (Gefahren) der Funktion mit den Stärken und Schwächen der Person (Manager) liegen.

Erfolg oder Misserfolg resultieren daher nie allein aus der Person, sondern immer aus der Kombination von Aufgabe (Funktion), Situation und Person.

Der Übergang kann dann zum Misserfolg werden, wenn die Risiken der neuen Stelle falsch eingeschätzt werden, und es der

Führungskraft an Erfahrungen, Fertigkeiten, Flexibilität und Zeit fehlt, um auf die neuen Anforderungen angemessen zu reagieren.

### Abgleich von Chancen und Risiken der Funktion mit den Stärken und Schwächen der Person

Im Rahmen des Coachings wird daher zunächst eine Risiko-Analyse durchgeführt. Diese Analyse gleicht die Chancen und Risiken der Funktion ab mit den Stärken und Schwächen der Person, stets bezogen auf den Übergang.

## Praxisbeispiel

Roman Kowalsky (Name geändert) ist seit kurzem Leiter Global Engineering eines international produzierenden Mittelständlers. Als Maschinenbauingenieur hat er bisher eine steile Karriere gemacht.

Nach dem Studium und mehreren Auslandsaufenthalten ist er als Fertigungsingenieur in einem deutschen Produktionswerk eingestiegen, hat nach knapp 3 Jahren die Leitung der Engineering-Funktion übernommen und nach weiteren 2 Jahren die Werkleitung.

Da er sich sehr gut organisierte und sein Werk hervorragend lief, kamen zu der Werkleiterrolle mehr und mehr Optimierungsprojekte hinzu, die er europaweit durchgeführt hat. Durch die Erfolge in der Projektarbeit wurde ihm die neu geschaffene Stabsfunktion Global Engineering angeboten, die er gerne annahm.

Bei Kowalsky liegt durch die Beförderung sowohl eine Personal Transition vor (gilt auch für Wechsel von Tätigkeit und Arbeitsplatz innerhalb einer Organisation sowie für eine Jobrotation) als auch eine Functional Transition (gravierende Veränderungen innerhalb einer Funktion bei gleich bleibender Leitung).

### Unterschätzte Risiken bei Functional Transitions

Functional Transitions werden übrigens von den Betroffenen oft nicht erkannt, da sie schleichend stattfinden oder sich vordergründig wenig ändert. Die Probleme und Schwierigkeiten zeigen sich erst zeitversetzt und bei genauerem Hinschauen. Bei Roman Kowalsky etwa hat sich sehr schnell gezeigt, dass sein neuer Chef-Sessel ein sehr heißer ist. Folgende Chancen und Risiken hat die neue Funktion:

Chancen der Funktion	Risiken der Funktion
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Herausfordernde Aufgabe</b></li> <li>• <b>Sprungbrett</b> und Bewährung für Senior Management sowie komplexe internationale Aufgaben</li> <li>• <b>Hohe Top-Management Aufmerksamkeit</b>, da das Thema eine der 4 strategischen Vorhaben des Unternehmens ist</li> <li>• <b>Komplett gestaltbar (Gründungsphase)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Sehr hoher Erfolgsdruck</b> mit definierter Kosteneinsparung</li> <li>• Bisher nur <b>sehr diffus definierte Aufgabe</b> (machen Sie mal ... 20 Mio. Einsparung)</li> <li>• <b>Hochpolitischer Kontext</b> (Vorstand will, die Betroffenen wollen nicht, zeigen es aber nicht)</li> <li>• <b>Kulturbruch und Paradigmenwandel</b> durch bisher starke Dezentralisierung (mächtige „Landesfürsten“)</li> <li>• <b>Virtueller Kontext</b> (Team wird in Osteuropa und China sitzen; mit sehr unterschiedlichen Nationalitäten)</li> <li>• <b>Sehr heterogene Anforderungen</b> der unterschiedlichen (Kunden-) Gruppen</li> </ul>

Eine genauere Stärken- und Schwächenanalyse von Roman Kowalsky bezogen auf seine neue Funktion zeigt ein sehr interessantes Bild. Es stammt aus der Auswertung des Selbstbilds, einer Projektanalyse der Projekte der letzten 3 Jahre sowie der Auswertung des 360°-Feedbacks.

In der zweiten Sitzung von Roman Kowalsky wurde bewusst, dass die Schwächen von

ihm (als Person) fast komplett die Risiken (Gefahren) seiner neuen Funktion treffen. Damit hat dieser Jobwechsel ein sehr hohes Scheiterpotenzial<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Bei der Diskussion der Ergebnisse der Risiko-Analyse taucht öfters die Frage auf, warum der Manager überhaupt für diese Aufgabe ausgewählt wurde. Die Antwort lautet oft: Wir hatten keinen Besseren, der zu der Zeit verfügbar war

Stärken der Person	Schwächen der Person
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tatkräftig, flexibel, belastbar, hat „Terminator“-Qualitäten</li> <li>• Sucht die Herausforderung und das Neue</li> <li>• Karriereorientiert und international flexibel</li> <li>• Hohe Expertise im Thema Engineering und Produktionsoptimierung</li> <li>• Umfassende Projektmanagement-Erfahrung, auch in internationalen Projekten</li> <li>• Sehr gute englische und spanische Sprachkenntnisse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine politische Erfahrung, kann kaum zwischen politischer Logik und Sachlogik unterscheiden</li> <li>• Polarisiert gerne und tritt in Rivalität, löst Probleme mit Energieeinsatz und wenig Fingerspitzengefühl</li> <li>• Keine Erfahrung mit virtuellem Management und Arbeiten im virtuellen Kontext</li> <li>• Bisher nur deutsche Mitarbeiter geführt</li> <li>• Reduziert Komplexität manchmal unangemessen</li> <li>• Keine Erfahrungen in ähnlichen Aufgabenstellungen</li> </ul>

### Weitere Faktoren bei der Risiko-Analyse

Neben den persönlichen und sachlichen Aspekten werden bei der Risiko-Analyse folgende weitere managementspezifischen Themen betrachtet:

#### Die Business-Situation der Funktion

Unterschieden werden vier Business-Situationen (Gründung / Wachstum, nachhaltiger Erfolg, strategische Neuausrichtung und Sanierung), die unterschiedliche Anforderungen an Managementverhalten und Mitarbeiterführung stellen.

#### Die Level-Einordnung der Funktion im Cross-Roads-Modell

Unterschiedliche Management-Levels (Experte, Team-Manager, Function-Manager, Business-Manager und Enterprise-Manager) stellen unterschiedliche Anforderungen an die Ausgestaltung der Managementfunktion. Es ist notwendig, dass bei jedem Level-Übergang neue Skills, eine neue Form der Zeit- und Energieverwendung sowie neue (Arbeits-) Werte erlernt bzw. verlernt werden müssen.

Aus den Anforderungen der Business-Situation und der Level-Einordnung der Funktion leiten sich weitere „Tretminen“ ab, die im Übergangsprozess berücksichtigt werden müssen. Es ist offensichtlich, dass ein

Sanierer völlig andere Schwerpunkte setzen muss als ein Manager, der eine Einheit übernimmt, die sich in einer nachhaltigen Erfolgsphase befindet.

### Coaching-Ziele werden definiert

Bei der Stelle von Roman Kowalsky handelt es sich demnach um

1. eine Gründungssituation (Pioniersituation)
2. auf Function-Management-Level mit extremer Top-Management-Aufmerksamkeit
3. mit einem virtuellen Arbeitskontext.

Folgende Schwerpunkte wurden daher für das Transition Coaching festgelegt:

- **Erarbeitung eines Businessplans**, in dem alle wesentlichen Anforderungen, Ziele und Rahmenbedingungen für die nächsten (zwei) Jahre definiert sind
- **Suche nach einem internen Mentor im Senior Management**, der als persönlicher Berater für politische Fragestellungen zur Verfügung steht
- **Qualifizierung im Thema virtuelle Führung und Managen von Netzwerken**, um eine angemessene Umgangsform mit wichtigen lokalen Leistungspartnern zu entwickeln, für die keine Weisungsbefugnis besteht

- **Qualifizierung als Virtual Worker:** Beschaffung / Nutzung der notwendigen technischen Ausstattung, Definition der Abläufe mit Assistentin und Team, um so alle Aufgaben von unterwegs erledigen zu können und die wenigen Tage in der Zentrale für Netzwerkpflege und politische Interventionen nutzen zu können
- **Entwicklung einer Such- und Auswahlstrategie für potenzielle Mitarbeiter,** um nur die Besten für das aufzubauende Team zu gewinnen
- **Konzeption einer cleveren Bestandsaufnahme,** um die Erhebung der Potenziale der Werke mit der Gewinnung der „Landesfürsten“ zu kombinieren

## 2. Bearbeitung von Business Themen und persönlichen Themen

### Die Business Themen sind gesetzt, die persönlichen Themen sind frei wählbar

Nach der Risiko-Analyse werden drei Phasen durchlaufen, die dazu dienen, dass die Führungskraft

- sich in der neuen Funktion orientiert,
- sich positioniert und
- die geplanten Vorhaben zur schnellen Umsetzung und Gestaltung einer steilen Anlaufkurve realisiert.

Dabei werden neben den wichtigen Business Themen auch die persönlichen Themen behandelt.

Zentraler Teil beim Transition Coaching sind nach unserer Erfahrung die Business Themen. Beim Transition Coaching sind die Business Themen daher gesetzt und nur die persönlichen Themen frei wählbar!

### Ein Businessplan schafft Klarheit bei allen Beteiligten

Die schriftliche Fixierung der Business Themen in einem Businessplan durch die Führungskraft erweist sich stets als schöpferischer Akt, der Klarheit, Fokussierung und damit die Orientierung bringt, die oft in Übergangsphasen fehlt. Diese Klarheit zahlt sich aus und wirkt auf alle anderen Betroffenen, wie z. B.:

- **den Vorgesetzten,** der jetzt kompetent informiert wird und über die Ausrichtung mitdiskutieren kann (falls er das möchte)

- **die Mitarbeiter,** die endlich verstehen was ihr (neuer) Chef vorhat, und die dadurch an der Konkretisierung beteiligt und eingeordnet werden
- **die Kollegen und wichtigen Leistungspartner,** für die im Businessplan der unternehmerische Gestaltungswille sichtbar wird.

Bei unserer Arbeit mit dem mittleren Management hat sich eine Form des Businessplans bewährt, die aus drei Teilen besteht (vgl. Abb. 3):

**Teil 1: Orientierung:** dient zur Standortbestimmung und sachlichen Bestandsaufnahme der Funktion

**Teil 2: Positionierung:** enthält den Zukunftsentwurf und die Konkretisierung des (Übergangs-) Vorhabens aus Sicht des Managers. Hier können sich die einzelnen Businesspläne sehr stark unterscheiden, abhängig vom Management-Level, der Business-Situation und der Zielsetzung der Funktion

**Teil 3: Realisierung:** beschreibt die praktische Umsetzung des gesamten Vorhabens in Form von Maßnahmen und Projekten, die in einem Masterplan übersichtlich darstellt und chronologisch geordnet sind

Mögliche Inhalte des Businessplans	
<b>1. Orientierung</b> Standortbestimmung und Bestandsaufnahme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausgangssituation</li> <li>• Geschäftszweck</li> <li>• (SWOT-Analyse)</li> </ul>
<b>2. Positionierung</b> Zukunftsentwurf und Konkretisierung der Philosophie und Leistungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vision / Selbstverständnis</li> <li>• Strategische Handlungsfelder / Ziele der Neuausrichtung</li> <li>• Produkte-, Dienstleistungsportfolio</li> <li>• Geschäftsmodell</li> <li>• Kundengruppen und jeweilige Leistungen</li> <li>• Übersicht Prozesse und Beschreibung Kernprozesse</li> <li>• Mitarbeiter-Portfolio</li> <li>• usw.</li> </ul>
<b>3. Realisierung</b> Umsetzungsplanung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projekte und Vorhaben</li> <li>• Qualifizierungsmaßnahmen</li> <li>• Masterplan</li> <li>• ggf. Ressourcenplanung, Szenarien, betriebswirtschaftliche Bewertung der Projekte</li> </ul>

Abb. 3: Mögliche Inhalte des Businessplans im Transition Coaching

### Vom Manager zum Intrapreneur

Diese Form des Businessplans wurde von uns zur Ausbildung von Middle Managern bei der Strategieumsetzung entwickelt, die als Intrapreneure - unternehmerisch handelnde Führungskräfte - die strategischen Vorhaben der Organisation in ihrem Verantwortungsbereich umsetzen müssen.

Der Transition Coaching Businessplan umfasst:

- **Fragen der inhaltlichen Ausrichtung:**  
Vision, strategische Handlungsfelder, Geschäftszweck, Schlüsselkunden
- **Ansätze zur Optimierung:**  
Geschäftsmodell, Dienstleistungsportfolio, Prozessoptimierung

- **Change Fragestellungen:**  
Umgang mit Widerstand, Mitarbeiter-Portfolio, Qualifizierung der Mitarbeiter und betriebswirtschaftlichen Themen (Ressourcenzuordnung, Aufwands- und Nutzenüberlegungen, Zeitpläne)

Die Erfahrungen bei der praktischen Anwendung zeigen, dass mit relativ geringem Aufwand (ca. zwei Sitzungen mit Hausaufgaben dazwischen) sehr viel Klarheit, Fokussierung und damit Orientierung für den Manager (Coachee) entstehen, die dann auch relativ leicht an Dritte kommunizierbar sind.

### 3. Integration des Vorgesetzten und des Teams in den Prozess

Die angemessene Integration des Vorgesetzten und des Teams in den Coaching-Prozess stellt eine weitere Besonderheit des Transition Coaching dar.

#### Nachhaltige Wirkung im gesamten Team

Die systematische Integration der Vorgesetzten und des Teams in den Prozess sorgt dafür, dass das Coaching das Arbeitsumfeld tatsächlich erreicht.

#### Themen bei der Einbindung des Vorgesetzten:

- Genaue Auftragsklärung
- Berücksichtigung der unausgesprochenen Themen und der persönlichen Verhaltens-themen des Managers
- Abstimmung des Businessplans
- Auswertung des Prozesses am Ende

#### Themen bei der Einbindung des Teams:

- Ausgestaltung des Businessplans
- „Einnordung“ des Teams und Umsetzung des Businessplans
- Feedback zu den Auswirkungen der Verhaltensänderungen und zur Weiterentwicklung des Führungsstils (z. B. bessere Mitarbeiter-Info, andere Form der Delegation von Aufgaben, bessere Einbindung)
- Definition der Rollen und Anforderungen an die einzelnen Teammitglieder
- Differenziertes Leistungs- und Verhaltensfeedback bezogen auf ihren Beitrag zur Umsetzung der strategischen Vorhaben

**Dauer:** Erfahrungsgemäß ist der komplette Prozess mit 7 bis 10 halbtägigen Treffen realisierbar, die über einen Zeitraum von ca. sechs Monaten stattfinden.



Abb 4: Typischer Ablauf beim Transition Coaching



## 4. Transition Coaching für Top-Führungskräfte

Es ist wichtig zu beachten, dass die hier dargestellte Form des Transition Coachings für Führungskräfte im mittleren Management konzipiert wurde. Es lässt sich zwar grundsätzlich auf Top-Führungskräfte übertragen, erfordert aber einige gravierende Anpassungen, z. B. die Einbindung der übergeordneten Gremien (Beiräte, Stakeholder).

Auch die Einbindung der Mitarbeiter wird in der Regel viel umfangreicher und erhält die Form eines Transformationsprozesses, der abhängig ist von der Größe der Organisation.

### Referenzen

**PHOENIX** group

**Schöck**  
einfach besser bauen

**FUCHS**

**HEIDELBERGCEMENT**

DIE AUTOREN:

**Dr. Franz Metz und Elmar Rinck**

Beide sind Senior-Berater der Beratergruppe PALATINA ([www.bg-palatina.de](http://www.bg-palatina.de)).

Aus ihrer eigenen Erfahrung als Führungskräfte und aus langjähriger Beratungs- wie Coachingtätigkeit wissen sie, wie schwierig die Übergänge (Transitions) für Führungskräfte sind. Doch sie wissen auch, wie diese schwierigen Situationen erfolgreich gemeistert werden können.

**Die Beratergruppe PALATINA GmbH ist spezialisiert auf:**

- Transition Coaching
- Führungskräfteentwicklung
- Businessentwicklung
- Vertriebsentwicklung

**Mehr im Internet: [www.bg-palatina.de](http://www.bg-palatina.de)**

**BERATERGRUPPE**

**PALATINA**

Beratergruppe PALATINA GmbH  
Gutenbergstraße 7A  
76761 Rülzheim  
Tel.: +49 (0)72 72 / 91 608  
eMail: [kontakt@bg-palatina.de](mailto:kontakt@bg-palatina.de)  
[www.bg-palatina.de](http://www.bg-palatina.de)