



Schneller Tempo aufnehmen

Viele frisch besetzte Führungskräfte haben Anlaufschwierigkeiten, ihre Unternehmen aber erwarten gleich volle Leistung. Transition Coaching kann neu berufenen Führungskräften helfen, ihr Potenzial schneller voll zu entfalten – so wie bei der HeidelbergCement AG.

Der Wechsel vom Experten in eine erste Führungsrolle oder der einer erfahrenen Führungskraft auf ein höheres Managementlevel ist mit Risiken verbunden. Insbesondere in Unternehmen mit einer ausgesprochenen Leistungskultur wird von neu berufenen Führungskräften erwartet, von Beginn an ihr Leistungspotenzial voll auszuschöpfen und die an sie gestellten Anforderungen seitens ihrer Leistungspartner (Leitungsteams, Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeiter und so weiter) zu erfüllen.

„Anlaufkurve“ optimieren

Dass die Neubesetzung einer Führungsposition mit Risiken verbunden ist, zeigt die Studie „Führungswechsel erfolgreich gestalten“: Knapp 70 Prozent der neu berufenen Führungskräfte wechseln in eine Geschäftssituation, die durch Sanierung, strategische Neuausrichtung (bzw. Reorganisation) oder Gründung (bzw. Neuaufbau) gekennzeichnet ist. Hinzu kommt, dass zwei Drittel der neu besetzten Führungskräfte sowohl die Position als auch das Unternehmen wechseln und mithin auf ein neues Geschäftsumfeld und eine neue Organisationskultur treffen. Die Hälfte der neu ernannten Führungskräfte weiß zudem nicht, welche Aufgaben im

Einzelnen und welche Ziele im Detail die neue Funktion zu erfüllen hat.

Die Besonderheit von Transition Coaching besteht darin, Elemente des klassischen Coachings, in dem die Person und individuelle Führungsthemen im Mittelpunkt stehen, mit Business Consulting und entsprechend betriebswirtschaftlich fokussierten Fragestellungen zu verknüpfen. „Führungsfragen und persönliche Themen einer Führungskraft können nicht losgelöst von ihren businessrelevanten Aufgabenstellungen und Herausforderungen betrachtet werden“, begründet Klaus Briegel, Experte für Transition Coaching bei der Beratergruppe Palatina, den integrativen Ansatz. Für das Unternehmen bedeutet die Steigerung der Managementleistung und der Wirksamkeit neuer Führungskräfte, dass sich die Neubesetzung schneller auszahlt.

Transition Coaching bei HeidelbergCement

In ihrem Unternehmen müssten die Führungskräfte sowohl kompetente Leader als auch sehr gute Manager sein, sagt Marion Kinscher, Leiterin Personalentwicklung im Bereich Personal Deutschland der HeidelbergCement AG. Neu ernannte Führungs-

kräfte seien von Beginn an mit hohen Anforderungen konfrontiert. „Wechselt eine Führungskraft beispielsweise von einer Produktparte in eine andere, trifft sie nicht nur auf neue Märkte, neue Produkte und neue Kunden“, so Kinscher. Hinzu komme, dass das für HeidelbergCement typische Geschäft mit Commodities ausgesprochen kostengetrieben sei und entsprechende Managementkompetenzen erfordere.

Durch Transition Coaching würden die neuen Führungskräfte „fit für diese Anforderungen“ gemacht, berichtet Kinscher. In der Vergangenheit hat HeidelbergCement seinen Führungskräften fallweise klassisches Coaching angeboten. „Dabei ging es meist um akute Probleme wie beispielsweise Konflikte mit einzelnen Mitarbeitern oder dem Vorgesetzten. Beim Transition Coaching setzen wir dagegen nun sehr viel früher an. Oft noch bevor ein Mitarbeiter eine Führungsfunktion neu bekleidet“, erklärt Marion Kinscher. Durch Transition Coaching werde zudem das Thema Coaching aus der „Problemecke“ geholt und erfahre durch seinen erweiterten Fokus auf die Businessperspektive und seine Transparenz eine größere Akzeptanz bei den Führungskräften. Einige der Manager haben Transition Coaching bereits in Anspruch genommen. Nun soll diese Form des Coachings obligatorisch angeboten und fest in die Nachwuchs- und Führungskräfteentwicklung bei HeidelbergCement integriert werden. Marion Kinscher: „Die Führungskräfte schätzen es,

„Führungsfragen und persönliche Themen können nicht losgelöst von businessrelevanten Aufgabenstellungen und Herausforderungen betrachtet werden.“

Klaus Briegel, Experte für Transition Coaching, Beratergruppe Palatina

Businessplan mit drei Phasen

Abbildung 1

<p>Orientierung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Steckbrief • SWOT-Analyse • Detail-Beschreibung • Organisatorische Einordnung 	<p>Positionierung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vision • Schlüsselkunden • Strategische Handlungsfelder • Leistungs-Portfolio • Geschäftsmodell • Geschäftsprozesse 	<p>Realisierung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Projekte und Vorhaben • Masterplan • (Anhang)
---	---	--

Ein Kernelement im Transition Coaching ist der Businessplan mit den drei Phasen „Orientierung“, „Positionierung“ und „Realisierung“

Quelle: PALATINA GmbH, 2015

Energieverwendung der neuen Führungskraft ausgestaltet sein sollte und welche Wertvorstellungen notwendig sind, um auf dem jeweiligen Managementlevel – vom Teamleiter bis zur Geschäftsführung – erfolgreich zu sein.

„Unsere Erfahrungen zeigen, dass eine sorgfältig durchgeführte Risikoanalyse sehr wichtig für den Erfolg der neuen Führungskraft ist“, fasst Klaus Briegel diese Phase im Transition Coaching zusammen. Im Rahmen der Risikoanalyse werde deutlich, welche möglichen „Stolperfallen“ im neuen Job lauern und wie sie gegebenenfalls abgesichert werden können.

Kerninstrument: Der Businessplan

Für jeden Coachee ist es daraufhin obligatorisch, einen Businessplan für seinen Verantwortungsbereich zu erstellen. „Mit Hilfe des Businessplans geht der Manager systematisch der Frage nach, wie sein neuer Verantwortungsbereich strategisch positioniert wird und welche wirtschaftlichen Ziele erreicht werden sollen“, erklärt Klaus Briegel. Diese unmittelbare Sichtbarkeit von Erfolg mache den zentralen Unterschied zu einem klassischen Coaching aus.

Der Businessplan stärkt die unternehmerische Kompetenz der neuen Führungskraft und dient der Weiterentwicklung des Verantwortungsbereichs. Im Businessplan werden die Kernleistungen und das Geschäftsmodell des Bereichs dargestellt. Der Plan verschafft nicht zuletzt Klarheit über die aktuellen Leistungspartner, die erfolgsrelevanten Prozesse und verwendeten Ressourcen. Er ist eine Art Bauplan zur strategischen Entwicklung der verantworteten Organisationseinheit und besteht aus drei Phasen (siehe Abbildung 1).

1. Orientierung: In der Orientierungsphase nimmt die neue Führungskraft unterstützt durch den Coach eine differenzierte Bestandsaufnahme seines neuen Verantwortungsbereichs vor. Schwerpunkte sind die Erstellung eines Steckbriefs, einer SWOT-Analyse sowie die Beschreibung der wichtigen Kontextfaktoren. Der Steckbrief beschreibt aktuelle Kernaufgaben und Kernleistungen sowie Merkmale und Besonder-

mit Hilfe des Transition Coachings deutlich schneller und professioneller in ihrer Führungsrolle wirksam zu werden.“

Transparente Leistungen, klare Struktur

Transition Coaching, das je nach Managementlevel zwischen sieben und neun etwa vierstündige Treffen beinhaltet, sich über einen Zeitraum von 12 Monaten erstreckt und wahlweise durch einen moderierten Team-Workshop ergänzt werden kann, besteht aus einem transparenten Leistungskatalog und standardisierten Prozessen. „Im Unterschied zum klassischen Coaching setzen wir aktiv die Themen“, betont Palatina-Experte Klaus Briegel.

Mit der Hilfe von Instrumenten und Checklisten sowie in der Funktion des Sparringspartners unterstützen und begleiten die Coaches die Führungskräfte darin, sich in ihrem neuen Job zu positionieren und eine steile Anlaufkurve hinzulegen. Die Coaches helfen zudem, die für die Zukunft als erfolgsrelevant identifizierten Handlungsfelder und Maßnahmen des neu übernommenen Verantwortungsbereichs zu realisieren. Daneben werden im Transition Coaching „Spannungsfelder“ und persönliche Themen angesprochen und bearbeitet. Im Unterschied zu den „gesetzten“ Businessstemen

bestimmt der Coachee hier selbst, welche Themen aufgegriffen werden sollen.

Die Risikoanalyse

Transition Coaching beginnt mit einer umfassenden Risikoanalyse, um die Gefahren in der neuen Funktion zu ermitteln und zu bewerten. „Führungswechsel scheitern, wenn die Führungskraft die Risiken im Kontext der neuen Position falsch einschätzt“, sagt Klaus Briegel. Eine weitere Ursache für ein mögliches Scheitern liegt darin begründet, dass es der Führungskraft an Erfahrungen, Fertigkeiten, Flexibilität oder schlicht an Zeit mangelt, angemessen auf die Anforderungen reagieren zu können.

Natürlich beeinflusst auch die Persönlichkeit der neuen Führungskraft, wie diese ihre Aufgaben und Herausforderungen zu lösen versucht. Unter anderem der Hogan-Persönlichkeitstest gibt in dieser Phase des Coachings Aufschluss darüber, welche Stärken der Manager mitbringt, um selbst sehr schwierige Aufgaben bewältigen zu können. Des Weiteren empfiehlt es sich, die Machtstrukturen innerhalb des Unternehmens bereits mit in die Risikoanalyse – und in der Folge in den weiteren Verlauf des Coachings – einzubeziehen.

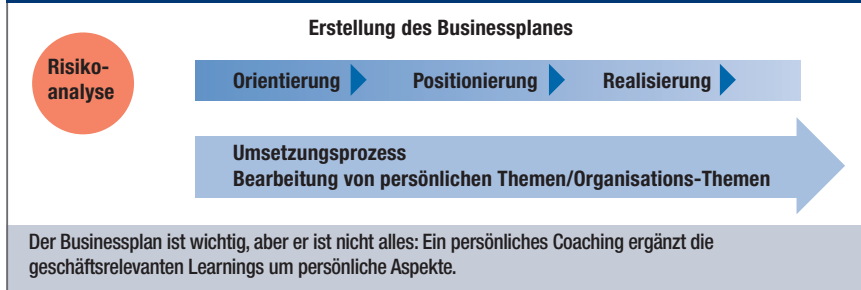
Im Anschluss wird analysiert, welche Skills die neue Position erfordert, wie die Zeit- und

„ Die Führungskräfte schätzen es, mit Hilfe des Transition Coachings deutlich schneller und professioneller in ihrer Führungsrolle wirksam zu werden.

Marion Kinscher, Leiterin Personalentwicklung Deutschland, HeidelbergCement AG

Ablauf Transition Coaching

Abbildung 2



heiten der Businessseinheit und fasst die für die Einheit relevanten Kennzahlen und Leistungsindikatoren zusammen. Die SWOT-Analyse hilft, ein umfassendes Bild von der Lage des Bereichs und seinen Entwicklungsmöglichkeiten zu machen. Außerdem werden Schlüsselpersonen in der Organisation ermittelt und Erwartungen an die neue Führungskraft geklärt.

2. Positionierung: Orientiert an der Vision des Verantwortungsbereichs und seinen Zielen erarbeitet der Coachee in der Positionierungsphase auf der Basis der bisherigen Elemente des Businessplans die zukünftigen Aufgaben seines Verantwortungsbereichs und identifiziert, welche Leistungspartner welche Leistungen in Zukunft erhalten sollen, welche Prozesse dafür erfolgsrelevant sind und wie viele Ressourcen zur Erstellung der Leistungen eingesetzt werden sollen. Danach werden im Businessplan diejenigen strategischen Handlungsfelder identifiziert und Maßnahmen benannt, mit denen die neue Führungskraft ihre anvisierten Ziele erreichen will. Der Businessplan bildet zugleich die Grundlage für das neue Selbstverständnis des Bereichs.

3. Realisierung: Die Realisierungsphase umfasst im Wesentlichen die Erstellung eines

Projektplans mit einer differenzierten Zeitplanung. Neben Risikoanalyse und Businessplan werden im Transition Coaching „Spannungsfelder“ und persönliche Themen bearbeitet. „Spannungsfelder sind Themen, die eine Führungskraft ganz individuell in ihrer neuen Rolle beschäftigen. Sie kristallisieren sich während des Coachings heraus“, erklärt Elmar Rinck, Senior Consultant der Beratergruppe Palatina. Ein Spannungsfeld kann sich beispielsweise dann ergeben, wenn eine neu ernannte Führungskraft dauerhaft in Konflikt mit einer bestimmten Person gerät oder zwischen Führungskraft und ihrem Vorgesetzten scheinbar unvereinbare Wertvorstellungen zu Tage treten. Spannungsfelder können persönlicher Natur (wie bspw. Zeitdruck, Angst vor Kontrollverlust, ein mit den Anforderungen nur schwer in Einklang zu bringendes Rollenverständnis) oder organisationsbedingt sein.

Fallbeispiel: Vom Experten zum Function Manager

„Implizit wusste ich, wohin ich meinen neuen Verantwortungsbereich entwickeln wollte“, sagt Matthias Trauth, Leiter der 2013 gegründeten Abteilung Arbeitssicherheit Deutschland bei HeidelbergCement. Mit Hilfe des Businessplans, den er im Rahmen des Transition Coachings erarbeitet hat, habe er die Vision, Aufgaben und Ziele des neuen Bereichs strukturieren, beschreiben und präsentieren können: „Bei den regelmäßigen Abteilungsleitertreffen werden Zahlen, Daten, Fakten und überzeugende Konzepte erwartet. Meine Präsentationen von heute unterscheiden sich deutlich von früheren“.

Zuvor war Trauth als Experte in der Zementpartei von HeidelbergCement für das Thema Arbeitssicherheit zuständig. Jetzt leitet er ein siebenköpfiges Team mit einem Ziel: die Zahl der Arbeitsunfälle am Standort Deutschland weiter zu reduzieren. „Mindestens um 15 Prozent pro Jahr. Das ist die Erwartungshaltung des Unternehmens“, erklärt Matthias Trauth.

In der neuen Rolle als Function Manager habe er mit der Unterstützung von Transition Coaching gelernt, nicht mehr alles selbst machen zu wollen, zu delegieren und vor allem zu repräsentieren und andere zu überzeugen. „Ich kann den Leitern der Geschäftsbereiche nicht allein mit gesetzlichen Verpflichtungen kommen. Ich muss sie auf Augenhöhe für den Arbeits- und Gesundheitsschutz gewinnen und ihnen zu aktuellen Fragestellungen passende Lösungsvorschläge unterbreiten“, berichtet Trauth. Da helfe ein Businessplan weiter, der die Aufgaben und Ziele des Bereichs klar wiedergebe.

Aber auch sein Kommunikationsstil hat sich gewandelt. „Der mitunter raue Umgangston in der Zementpartei ist in meiner neuen Rolle nicht unbedingt günstig. Ich habe gelernt, anders aufzutreten“, so Trauth. Zusammen mit seinem Coach als Sparringspartner (siehe Abbildung 2) sei ihm bewusst geworden, dass auf dem Level eines Function Managers auch „politisch kluges Handeln“ zum Ziel führt und wie wichtig es ist, die Spielregeln und die Kultur einer Organisation zu verstehen und zu berücksichtigen. „Ohne das Transition Coaching würde ich nicht da stehen, wo ich heute bin“, sagt Matthias Trauth.

Mehr zum Thema

Seipel, Michael/Hemmelskamp, Jörg: **Führungswechsel erfolgreich gestalten**. 100 Consulting, Bonn, 2009.

Metz, Franz/Rinck, Elmar: **Transition Coaching. Führungswechsel meistern – Risiken erkennen – Businesserfolg sicher**. Hanser, München, 2010.



Autor
Rainer Spies,
freier HR-PR-Berater, Lübeck,
spies.rainer@personal-und-
kommunikation.de



Autor
Dr. Franz Metz,
Geschäftsführer, Beratergruppe
PALATINA GmbH, Rülzheim,
kontakt@bg-palatina.de