

Franz Metz
Elmar Rinck

Transition Coaching

Führungswechsel meistern
Risiken erkennen
Businesserfolg sichern

HANSER

Inhalt

1 Einführung: Die Tücken des Führungswechsels	1
1.1 Merkmale des Führungswechsels	1
1.1.1 Führungswechsel aus Sicht des Wechslers	2
1.1.2 Führungswechsel aus Sicht des Unternehmens	3
1.2 Tücken des Führungswechsels	4
1.2.1 Tretminen auf der Businessesebene	4
1.2.2 Tretminen auf der Organisationesebene	5
1.2.3 Tretminen auf der persönlichen Ebene	6
1.3 Wie findet sich eine Lösung?	7
1.3.1 Anforderungen an einen umfassenden Coachingansatz	7
1.3.2 Das Ergebnis	7
2 Transition Coaching: Die zentralen Elemente des Anwachsens	9
2.1 Zielsetzung: Schnelles und nachhaltiges Anwachsen des Führungswechslers	12
2.1.1 Prinzipien und Elemente des Anwachsens	12
2.1.2 Schnelle Anlaufkurve und Anwachskurve als Indikatoren	12
2.2 Betrachtungsweisen: Denken in Engpasskategorien und Businessperspektive	14
2.2.1 Merkmale des Engpassmodells	15
2.2.2 Engpasskategorien beim Führungswechsel	16
2.2.3 Engpassfindung aus der Businessperspektive	19
2.2.4 Themenmix beim Führungswechsel	20
2.3 Arbeitsprinzip: Konzentration auf die Kerninstrumente	21
2.3.1 Durchführung einer Risikoanalyse	21
2.3.2 Erstellung des individuellen Businessplans	22
2.3.3 Einbindung von Vorgesetzten und wichtigen Leistungspartnern	23
2.3.4 Einbindung des Teams	24
2.3.5 Erkennen und Lösen von Spannungsfeldern	25
2.4 Exkurs – Transition Coaching im Unternehmen verankern: Tipps für Personalentwickler und Entscheider	25

3 Risikoanalyse: Erkennen zentraler Webfehler und Irrtümer	29
3.1 Zentrale Webfehler und Risikoanalyse	30
3.1.1 Merkmale zentraler Webfehler und Irrtümer	30
3.1.2 Elemente der Risikoanalyse	30
3.2 Erkennen des Managementlevels	31
3.2.1 Die fünf idealtypischen Managementlevels	32
3.2.2 Erster Übergang: Vom Experten zum Team Manager	33
3.2.3 Zweiter Übergang: Vom Team Manager zum Function Manager	34
3.2.4 Dritter Übergang: vom Function Manager zum Business Manager	35
3.2.5 Vierter Übergang: Vom Business Manager zum Enterprise Manager	36
3.2.6 Typische Stolpersteine und Fehleinschätzungen	37
3.3 Einschätzung der Businesssituation	39
3.3.1 Idealtypische Businesssituationen	40
3.3.2 Schlussfolgerungen für Führungswechsler	42
3.4 Erstellen einer persönlichen Stärken-Schwächen-Analyse	43
3.4.1 Vierfelderschema zur Risikoabschätzung	43
3.4.2 Abgleich der Passung von Person und Funktion	44
4 Businessplan: Der Bauplan für den Geschäftserfolg	47
4.1 Merkmale, Bedeutung und Hintergrund des Businessplans	48
4.1.1 Merkmale des Businessplans	48
4.1.2 Bedeutung für den Führungswechsel	48
4.1.3 Entstehung des Businessplans	50
4.2 Zielgruppen und Aufbau des Businessplans	53
4.2.1 Kommunikatoren des Businessplans	53
4.2.2 Aufbau des Businessplans	55
4.3 Orientierung: Einen Überblick gewinnen	57
4.3.1 Steckbrief zur Beschreibung der Ausgangslage	57
4.3.2 SWOT-Analyse	60
4.4 Positionierung: Eine mittelfristige Strategie entwickeln	64
4.4.1 Vision und Selbstverständnis	65
4.4.2 Strategische Handlungsfelder	70
4.4.3 Geschäftsmodell	73
4.4.4 Schlüsselkunden	77
4.4.5 Leistungsportfolio	81
4.4.6 Geschäftsprozesse	87
4.5 Realisierung: Die Veränderungsmaßnahmen umsetzen	91
4.5.1 Projektmanagement	91

4.5.2	Masterplan	94
4.5.3	Anhang des Businessplans	96
4.6	Praktische Erfahrungen bei der Erstellung von Businessplänen	98
4.6.1	Anforderungen an die Ersteller von Businessplänen	98
4.6.2	Varianten von Businessplänen	101
5	Mitstreiter gewinnen: Einbindung von Vorgesetzten und wichtigen Leistungspartnern	107
5.1	Einbindung des Vorgesetzten: Gespräche vereinbaren und führen	108
5.1.1	Ermittlung der Erwartungen des Vorgesetzten	109
5.1.2	Klärung von Engpässen und Ressourcen	110
5.1.3	Ableich des Entscheidungsspielraums und der Kommunikationsstile	111
5.1.4	Abstimmung der Businessperspektive	112
5.1.5	Bilanzierung und weitere Entwicklung	114
5.2	Einbindung wichtiger Leistungspartner	115
5.2.1	Kraftfeldanalyse wichtiger Leistungspartner	115
5.2.2	Erwartungsanalyse wichtiger Leistungspartner	116
5.3	Maßnahmen zur Gewinnung von Mitstreitern	118
5.3.1	Vernetzung und persönliche Beziehungspflege	119
5.3.2	Wichtige Akteure im Netzwerk	120
5.3.3	Umgang mit dem Schatten des Vorgängers	122
6	Mannschaft formieren: Einbeziehung und Ertüchtigung des Teams	125
6.1	Teambestandsaufnahme	126
6.1.1	Analyse der Erwartungen der Mitarbeiter	127
6.1.2	Das Mitarbeiterportfolio	127
6.1.3	Phasen der Teamentwicklung	129
6.1.4	Unterschiedlichkeit und Vielfalt	130
6.1.5	Werte, Einstellungen und Verhaltensweisen	132
6.1.6	Stärken-Schwächen-Profil des Teams	135
6.2	Einbindung des Teams	136
6.2.1	Verschiedene Ausgangslagen	136
6.2.2	Teamworkshop	137
6.2.3	Erzeugung kollektiver Quick Wins	138
6.3	Personal- und Teamführung	140
6.3.1	Konsens: Führungsinstrumente einsetzen („grüner Bereich“)	143
6.3.2	Diskrepanz: Mit Mitarbeitern sprechen („gelber Bereich“)	148
6.3.3	Konflikt: Klartext reden („roter Bereich“)	151

7 Spannungsfelder in der neuen Rolle	159
7.1 Was sind Spannungsfelder?	160
7.2 Persönliche Spannungsfelder	162
7.2.1 Zeitdruck versus qualitativ hochwertige Arbeit	163
7.2.2 Vertrauen versus Angst vor Kontrollverlust	164
7.2.3 Rollenanforderungen versus eigenes Rollenverständnis	166
7.2.4 Arbeit versus Freizeit	168
7.2.5 Macht- und Einflussnahme versus Einbindung	170
7.6.2 Linien- versus Projektanforderungen – Fallbeispiel und Schritte zur Lösung von persönlichen Spannungsfeldern	173
7.3 Organisationsbedingte Spannungsfelder	178
7.3.1 Organisationsentwicklung: Strategie – Struktur/Prozesse – Kultur	180
7.3.2 Projektmanagement: Qualität – Kosten – Zeit	182
7.3.3 Teamleistung: Ziele – Aufgaben – Ressourcen	184
7.3.4 Delegation: Aufgaben – Kompetenzen – Macht	185
7.3.5 Mitarbeiterengagement: Können – Dürfen – Wollen	186
7.4 Verborgene Themen und Spannungsfelder	187
7.4.1 Die neue Situation erfassen	187
7.4.2 Neue Spielzüge einüben	189
7.4.3 Neue Spielregeln aufstellen	190
7.4.4 Gesetzmäßigkeiten beachten	191
 Anhang	 197
Transition Coaching im Unternehmen verankern: Tipps für Personalentwickler und Entscheider	197
Etablierung des Transition Coachings im Unternehmen	198
Best-Practice-Beispiel: Global Logistics Center bei Mercedes-Benz	202
Best-Practice-Beispiel: Mittelständisches Maschinenbauunternehmen	206
Empfehlungen für die Etablierung des Transition Coachings	209
Das Coaching von morgen: Interview mit Dr. Jürgen Weisheit	216
Empirische Untersuchung zum Führungswechsel: Interview mit Michael Seipel	219
Literatur	231
Glossar	233
Register	244

3

Risikoanalyse: Erkennen zentraler Webfehler und Irrtümer

DIE RISIKOANALYSE ist das erste Kerninstrument des Transition Coachings zur Steigerung der Leistung des Führungswechslers und zur schnelleren Durchdringung seines neuen Geschäfts. Sie dient zum Abgleich seiner Stärken und Schwächen mit den Chancen und Risiken seiner neuen Funktion. Das Hauptaugenmerk richtet sich auf einen möglichst erfolgreichen Übergang. Um diesen zu gewährleisten, muss der Manager die Risiken des Führungswechsels frühzeitig erkennen, um persönliche Sicherungs- und Vorbeugungsmaßnahmen einleiten zu können. Dieses Kapitel beschreibt

- ❑ die typischen zentralen Webfehler und Irrtümer beim Eintritt in die neue Funktion und die wichtigsten Elemente der Risikoanalyse,
- ❑ die Zuordnung der neuen Führungsfunktion in das idealtypische Managementlevel,
- ❑ Methoden zur richtigen Einschätzung der neuen Business-situation und
- ❑ die Erstellung einer persönlichen Stärken-Schwächen-Analyse.

3.1 Zentrale Webfehler und Risikoanalyse

3.1.1 Merkmale zentraler Webfehler und Irrtümer

Zentrale Webfehler und *Irrtümer* sind die häufigste Ursache dafür, dass Manager und die neue Stelle, auf die sie befördert wurden, nicht zusammenpassen. Zu deren Bestimmung lohnt ein Blick auf gescheiterte Führungswechsler: Ihr Scheitern ist häufig auf ein Zusammenspiel von hauptsächlich drei negativen Faktoren zurückzuführen:

1. *Fehlpassung zwischen Person und Funktion*: Die Schwächen des Managers korrelieren mit den Risiken seiner neuen Stelle. Er bekommt die Risiken nicht in den Griff, weil er ausgerechnet im Umgang mit diesen Defizite hat. Man spricht in diesem Zusammenhang von einer Fehlpassung zwischen Person und Funktion.
2. *Kein Erfassen der Businesssituation*: Dem Manager fehlt das Gespür für die Businesssituation der neuen Funktion und für den Unterschied zwischen seiner neuen Geschäftslage und der bisher erlebten. Folgerichtig bereitet es ihm Probleme, das neue Geschäft zu durchdringen.
3. *Falsches Managementlevel*: Der Manager denkt und arbeitet im falschen Managementmodus, weil ihm nicht bewusst ist, dass Führung nicht nur Mitarbeiterführung bedeutet, sondern auch strategische und unternehmerische Kompetenzen verlangt.

Diese drei Merkmale bezeichnen wir als zentrale Webfehler oder Irrtümer. Bei ihrer Betrachtung ist zu berücksichtigen, dass Erfolg oder Misserfolg nie allein in der Person begründet, sondern immer auf eine Kombination von Person, Aufgabe (Funktion) und Situation zurückzuführen ist (vgl. Watkins 2007). Wird das Zusammenspiel dieser Faktoren nicht oder zu wenig berücksichtigt, droht der Führungswechsel zu scheitern. Dies gilt vor allem dann, wenn dem Manager die nötigen Erfahrungen und Fertigkeiten fehlen, er aber auch nicht flexibel genug ist und nicht genügend Zeit hat, um auf die neuen Anforderungen angemessen zu reagieren: Er ist mit der Bewältigung von Risiken überfordert.

3.1.2 Elemente der Risikoanalyse

Es gibt aber einen Weg, die Folgen von Risiken trotz ständigen Zeitmangels und chronischer Überlastung mit den Alltagsaufgaben zu minimieren. Als Erstes muss sich der Führungswechsler der wichtigsten potenziellen Risiken bewusst werden. Um diese frühestmöglich erkennen und sich im Laufe der ersten sechs Monate in der neuen Funktion gegen sie absichern zu können, empfehlen wir folgende Vorgehensweise (vgl. Bild 3-1):

- ❑ 1. Schritt: Erkennen des richtigen *Managementlevels* und Entwicklung von level-adäquaten Verhaltensweisen und Arbeitsschwerpunkten.

- ❑ 2. Schritt: Einschätzung der *Businesssituation* und Anpassung des Führungshandelns an diese.
- ❑ 3. Schritt: Erstellung einer *persönlichen Stärken-Schwächen-Analyse* und Abgleich mit den Chancen und Risiken der neuen Funktion, um „Tretminen“ erkennen und entschärfen zu können.

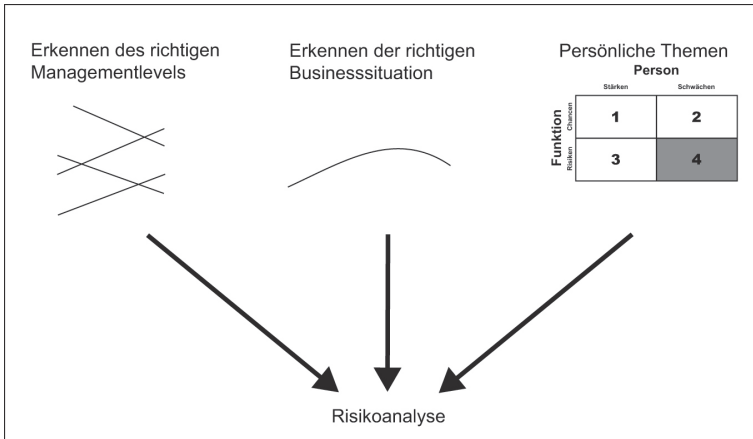


Bild 3-1: Die Elemente der Risikoanalyse

Diese drei Schritte sind gleichzeitig die wesentlichen Bestandteile der Risikoanalyse. Wie Führungswechsler nach dieser Maßgabe potenzielle oder bereits bestehende Risiken erkennen können, wird im Folgenden beschrieben. Abschließend zeigen wir dann anhand eines Beispiels die typischen Stolpersteine und Fehleinschätzungen.

3.2 Erkennen des Managementlevels

Im ersten Schritt der Risikoanalyse schätzt der Führungswechsler das Managementlevel ab, das für die Durchführung seiner neuen Aufgabe erforderlich ist, und prüft, ob er das dafür passende Anforderungsprofil erfüllt. In Anlehnung an Ram Charan (2001) unterscheiden wir im Management fünf Entwicklungs- und Anforderungsebenen (Levels), die jeweils spezifische und sehr unterschiedliche Anforderungen an die Manager stellen.