

Delegieren statt selber machen

Wie die Methode des Transition Coachings Führungswechsler vor typischen Anfängerfehlern bewahrt

Franz Metz, Jürgen Weisheit

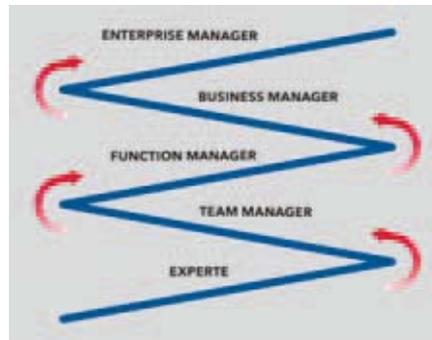
Mit dem Wechsel von der Fach- zur Führungskraft müssen Experten und Spezialisten lernen, ihren Alltag neu zu strukturieren, ihre Kommunikationsfähigkeiten zu optimieren und schnell zusätzliches Know-how rund um die Unternehmensorganisation und Mitarbeiterführung aufzubauen. Doch der Wechsel vom Experten in eine erste Führungsrolle oder der einer erfahrenen Führungskraft auf ein höheres Managementlevel ist mit Risiken und Kosten 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. Erfolgreiche Manager indes fallen nicht vom Himmel, aber Führungskompetenzen lassen sich erlernen. Daher empfiehlt es sich, frisch beförderte Führungskräfte gezielt zu unterstützen und für ihre neuen Aufgaben zu qualifizieren. Transition Coaching kann neu berufenen Führungskräften helfen, ihr Potenzial schneller voll zu entfalten. Führungswechsel sind kostspielige Veränderungen in jedem Unternehmen – gerade in den ersten 100 Tagen wird enormes Optimierungspotenzial verschenkt. Zudem besteht eine realistische Wahrscheinlichkeit zu scheitern. In der Optimierung der Führungswechsel liegt ein großes Potenzial für die Unternehmen.

Hälfte neu ernannter Führungskräfte weiß nicht, was von ihnen erwartet wird

Knapp 70 Prozent der neu berufenen Führungskräfte wechseln in eine Geschäftssituation, die durch strategische Neuausrichtung oder Sanierung 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, was von ihnen erwartet wird. Umso dringender ist es, dass Firmen ihre neuen Führungskräfte systematisch dabei unterstützen, schnell wirksam zu werden.

Genau dafür entwickelte Franz Metz, Geschäftsführer der Palatina GmbH, zusammen mit Elmar Rinck, Manager und Coach bei der Daimler AG im Global Logistic Center, das Transition Coaching. Das entscheidende Erfolgskriterium dieses Ansatzes für Führungswechsler besteht darin, dass seine Anlaufkurve nachweislich steiler ausfällt, weil es sie befähigt, typische Anfängerfehler und Flops zu vermeiden. Außerdem wachsen sie



Aufstieg mit Ecken und Kanten: Bei jedem Übergang müssen neue Vorgehensweisen erlernt und alte Gewohnheiten abgelegt werden.

– ähnlich wie bei einem optimal verpflanzten Baum – schneller in ihrer neuen Umgebung an. Transition Coaching macht die neuen Führungskräfte „fit für diese Anforderungen“. Zudem wird das Thema Coaching aus der „Problemecke“ geholt und erfährt durch seinen erweiterten Fokus auf die Businessperspektive und seine Transparenz eine größere Akzeptanz bei den Führungskräften. So auch bei Jung-Manager Jürgen Meyer, der sich auf die Übernahme einer Führungsposition bei einem Deutschen Versicherer gezielt vorbereitete, noch bevor es zum Wechsel kam.

Der erste Übergang vom Experten/Sachbearbeiter zur Führungskraft ist für viele Jung-Manager der schwierigste, da er einen umfassenden Wandel ihrer Tätigkeit erforderlich macht. Die vermutlich tiefgreifendste Veränderung besteht darin, dass sie die Arbeitsergebnisse nicht mehr selbst erbringen, sondern an ihre Mitarbeiter delegieren müssen. Ein Fachexperte, der es gewohnt ist, Aufgaben mit hoher Qualität selbst zu erledigen, hat häufig Probleme damit, sich aus dem operativen Tun zurückzuziehen und andere zu führen. Vielen Nachwuchschefs mangelt es an Zeit für wichtige Führungsaufgaben, da sie überzeugt sind, den besten Beitrag zu

liefern, wenn sie die schwierigsten Projekte weiterhin selbst übernehmen. Führungsnovizen sollten daher folgende Skills beherrschen: Wirksame Mitarbeiter- und Teamführung, Definition und Kontrolle von Leistung, zum Beispiel Kundenzufriedenheit, Effizienz und Qualität, teaminternes und -übergreifendes Konfliktmanagement sowie die Definition und Optimierung von Arbeitsprozessen und Standards. Besonders sollten sie sich Zeit für Mitarbeitergespräche, von Feedback über Beurteilung bis zur Entwicklung, systematische Planung und Kontrolle von Budgets und Personal, Leistungsanalysen im Team und Kommunikation im Unternehmen und mit Kunden nehmen.

Hinzu kommt auch, dass sich Jung-Manager neue Arbeitswerte aneignen sollten, wie ein konsequentes Wahren der Interessen des Unternehmens gegenüber den Mitarbeitern, Fordern und Fördern von Mitarbeitern, indem zum Beispiel eine effektivere Arbeitsmethodik definiert und eingefordert wird oder durch die Konfrontation von Minderleistung, etwa durch das Herausholen einzelner Mitarbeiter aus ihrer Komfortzone.

Übergang erfordert besondere Unterstützung und Aufmerksamkeit

Ob ein frisch Beförderter den Übergang bewältigt hat, zeigt sich zum Beispiel daran, ob er weiterhin selbst Sachaufgaben mit hoher Priorität bearbeitet oder ob er formale Führungsaufgaben wie regelmäßige Mitarbeitergespräche, Leistungsbeurteilungen oder Budgetplanungen als bürokratisch empfindet und vermeidet.

Der Übergang vom Experten zur Führungskraft erfordert besondere Unterstützung und Aufmerksamkeit. Wird dieser Übergang erfolgreich bewältigt, stehen die Chancen gut, dass der betreffende Manager sich auch bei künftigen Beförderungen bewährt.



Dr. Franz Metz, Geschäftsführer, und Dr. Jürgen Weisheit, Senior Consultant, sind für die Beratergruppe Palatina GmbH tätig.