

## Vorwort

Franz Metz, Elmar Rinck

## Transition Coaching

- Führungswechsel meistern- Risiken erkennen- Businesserfolg sichern

ISBN: 978-3-446-42186-8

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser.de/978-3-446-42186-8>

sowie im Buchhandel.

## Vorwort

Nach 20 Jahren einer sich entwickelnden und langsam ausdifferenzierenden Praxis ist „Coaching“ als Arbeitsform in Unternehmen und anderen Organisationen offensichtlich „erwachsen geworden“, hat das Pionierstadium des Außergewöhnlichen schon seit Langem hinter sich gelassen. Diese Normalisierung in ein Stadium unaufgeregter Kompetenz ist nicht zuletzt Menschen zu verdanken, die sich – wie die Autoren – mit der Solidität und dem klaren Blick erfahrener Handwerksmeister darangemacht haben, die Beratungsaktivität „Coaching“ nun auf die Füße betrieblicher Realität zu stellen und mit den praktischen Erfordernissen des managerialen Alltags zu hinterlegen. Das tut dem Konzept durchaus gut, hebt es das Beraten und Beratenwerden doch heraus aus dem Dunstkreis nur personenzentrierter Psychologisierung.

Angeregt zu ihrem innovativen Entwicklungsschritt wurden die Autoren auch durch jenen besonderen Effekt, dass die Turbulenz des Marktes – via Unternehmen und Rolle – irgendwann zwangsläufig bei den Personen ankommen musste: Wenn mit den wechselnden Situationen auf Märkten und in Unternehmen die personellen (Um-)Besetzungsentscheidungen im Hause häufiger werden, wenn deswegen die Verweildauer von Menschen in Führungsfunktionen abnimmt, wenn also im Team und in der Abteilung rascher denn je die beziehungsweise der „Neue“ als Chef oder Chefin auftaucht, dann wird rasches Wirksamwerden „on the job“ zum kritischen Faktor der Leistungserstellung von Führungskräften. Bei diesem Mechanismus setzen die Autoren an und zeigen sich damit als erfahrene Praktiker der Organisations- und Personalentwicklung. Sie wissen nun mal, wovon sie reden.

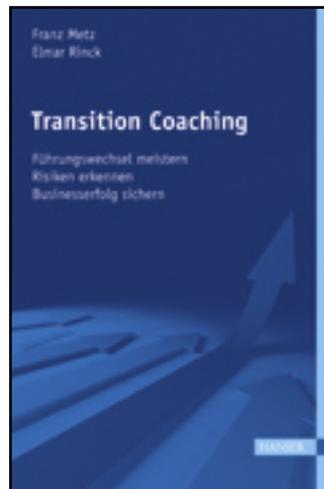
Konsequent nehmen sie neben dem beraterischen Blick auf die Person nun auch stärker die Organisation, also neben „dem Verhalten“ auch „die Verhältnisse“ in den Blick. Es entstanden unter ihren Händen wirkungsvolle und erweiterte konzeptionelle Zugänge zur sonst eher nur personenzentrierten Beratungsarbeit. Die methodischen Schritte der Risikoanalyse, des Businessplans und der Teamertüchtigung erweitern den Blick, die beraterische Perspektive wird komplexer. Solche Art von unhinterfragbarer organisatorischer Verankerung kann dem Arbeitsfeld „Coaching“ nur guttun, ist hier doch die Chance eröffnet, die Effekte solider Beratungsarbeit endlich auch in klassischen Managementkategorien zu verdeutlichen und damit das immer noch anrühige „Psychologische“ zu ergänzen.

Ohne Weiteres ist so was sicher nicht von jedem „Coach“ zu bewältigen, das verlangt neben der Erläuterung der Zusammenhänge und der konzeptiven Ausarbeitung in einem solchen Lehrtext sicher auch noch beraterisches Training, viel organisatorische Erfahrung, auch handwerkliche Übung. Insoweit markiert dieses Buch erst einen Anfang anstehender beraterischer Kompetenz- und Perspektivenerweiterung. Doch das

organisatorische Einsatzfeld „neue manageriale Funktion“ ist mit diesem Buch bestehend ausgeleuchtet, der Sinnhaftigkeit des hier beschriebenen Vorgehens kann sich wohl niemand entziehen. Nach diesem Buch darf niemand mehr sagen, dass wirksame Besetzungsentscheidungen letztlich eben doch „Glückssache“ seien.

Darmstadt, im Frühjahr 2010

Dr. Wolfgang Looss



Leseprobe

Franz Metz, Elmar Rinck

Transition Coaching

- Führungswechsel meistern- Risiken erkennen- Businesserfolg sichern

ISBN: 978-3-446-42186-8

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser.de/978-3-446-42186-8>

sowie im Buchhandel.

# 1

## Einführung: Die Tücken des Führungswechsels

### 1.1 Merkmale des Führungswechsels

IM ZUGE der Globalisierung sind Unternehmen einem zunehmenden Wettbewerb ausgesetzt. Sie müssen sehr flexibel agieren und sich den ständig verändernden Marktbedingungen anpassen. Immer kürzere Produktlebenszyklen gehen einher mit immer schnelleren Innovationen und Neuentwicklungen. Um mit dieser Entwicklung Schritt halten zu können, müssen Unternehmen ihre Produkte und Entwicklungen in immer kürzeren Zyklen den steigenden Kundenwünschen anpassen. Aufgrund des immensen Kostendrucks sind sie gezwungen, sich laufend umzuorganisieren, ihre Strukturen zu straffen und Hierarchieebenen zu glätten, um ihre Stellung auf dem Markt zu behaupten.

Der Effizienzdruck auf die Unternehmen steigt enorm. Die daraus resultierende Flexibilisierung der Organisationsstrukturen führte in den letzten Jahren dazu, dass

- ❑ die Zahl der Führungswechsler enorm angestiegen ist und
- ❑ Führungswechsel in immer kürzeren Intervallen erfolgen.

Führungswechsel sind wichtige und kostspielige Übergänge mit hohem Scheiternpotenzial – sowohl für den Wechsler als auch für das Unternehmen. Eine aktuelle Studie von Michael Seipel und Jörg Hemmelskamp (2009, siehe Anhang) belegt diesen Umstand erstmals mit konkreten Zahlen: Rund 75 Prozent aller Führungswechsler wechseln in den „unternehmerischen Ausnahmezustand“ (Sanierung, strategische Neuausrichtung, Gründung), fast die Hälfte der befragten Führungskräfte weiß beim Führungswechsel nicht genau, was von ihnen erwartet wird. Eine grausame und schwierige Situation für Wechsler, insbesondere wenn sie neu auf den Chefsessel kommen und noch voller Begeisterung über ihre Beförderung sind – ohne auch nur im Geringsten zu ahnen, was sie erwartet.

Bei genauerer Betrachtung der Situation von Managern in den letzten Jahren fallen insbesondere zwei Entwicklungen ins Auge:

- ❑ Der Druck und die Anforderungen an die Manager sind aufgrund des schwierigen wirtschaftlichen Umfelds, des großen Veränderungsdrucks und der Verschlan-  
kung der Organisationen deutlich gestiegen.
- ❑ Die Transparenz und Messbarkeit von Managementleistung wird in vielen Unter-  
nehmen immer besser. Zielvereinbarungen, Key Performance Indicators, Manage-  
mentaudits und 360-Grad-Feedbacks schaffen „gläserne“ Manager.

Gleichzeitig fehlt in vielen Unternehmen eine adäquate Unterstützung, um die Füh-  
rungswechsler und insbesondere die Jungmanager, die neu in diesen „Hexenkessel“  
kommen, gut auf diese Situation vorzubereiten und in der schwierigen Anfangsphase  
zu unterstützen.

Aufgrund dieser Entwicklung stellen Führungswechsel immer schwierigere und höhere  
Anforderungen an Manager und Unternehmen. Die wichtigsten Aspekte wollen wir  
aus diesen beiden Perspektiven skizzieren.

### 1.1.1 Führungswechsel aus Sicht des Wechslers

Der Wechsel in eine neue Führungsfunktion stellt für alle Manager eine besondere  
Umbruchsituation dar, erst recht für Erstwechsler, die darin noch keine Erfahrung  
haben. Von Managern wird erwartet, dass sie sich in kürzester Zeit in ihr neues Ge-  
schäft einarbeiten und ihr Business durchdringen. Gleichwohl wird ihnen dafür immer  
weniger Zeit zugebilligt, im Gegenteil, unerschwinglich erwarten ihre Vorgesetzten und  
die Mitarbeiter, dass sie vom ersten Tag an „funktionieren“. Aber auch andere Faktoren  
machen Führungswechslern das Leben schwer, wie folgende Beispiele zeigen:

- ❑ Gerade in der Anfangszeit sind sie einem enormen Stress ausgesetzt. Sie müssen  
sich einerseits einen Überblick über ihr neues Geschäft verschaffen, gleichzeitig  
aber bereits ihr Team formen, ihren Vorgesetzten und wichtige Mitstreiter einbin-  
den und Veränderungsmaßnahmen konzipieren. Mitunter müssen sie in dieser  
frühen Phase schon Projekte übernehmen und leiten. Dabei tragen sie ein hohes  
Risiko des Scheiterns, denn wenn der Führungswechsel floppt, droht ein Karriere-  
knick.
- ❑ Sie stehen unter einem gewaltigen Erfolgs- und Erwartungsdruck. Zum einen  
wollen sie ihren Vorgesetzten darin bestätigen, dass seine Entscheidung für die  
Neubesetzung dieser Stelle richtig war. Gleichzeitig aber müssen sie sich in ihrem  
neuen Geschäft erst einmal orientieren und mit vielen Unklarheiten und Unsi-  
cherheiten klarkommen: Wie sind die Gepflogenheiten? Wie verlaufen die Kom-  
munikationskanäle? Welche formellen und informellen Kontakte sind wichtig?  
Wie lauten die „ungeschriebenen Gesetze“ in und außerhalb der neuen Organisa-  
tionseinheit? Und vieles mehr.
- ❑ Sie müssen in einer völlig neuen Umgebung zurechtkommen. Sie finden ein neues  
Umfeld vor und unter Umständen ein ganz anderes Geschäft, als sie bis dahin aus-  
geübt haben. Sie sehen sich neuen Anforderungen und Erwartungen gegenüber,

haben einen neuen Vorgesetzten und ein neues Team, auch kennen sie ihre wichtigen Leistungspartner noch nicht. Sie müssen all dies Neue zuerst einmal einordnen und sondieren, um sich einen Überblick zu verschaffen, gleichzeitig aber auch schon das Tagesgeschäft erledigen.

- ❑ In dieser Situation haben sie einen sehr hohen Lern- und Anpassungsbedarf. Sie müssen nicht nur neue und in der Regel höhere Anforderungen als bisher erfüllen, sondern häufig auch feststellen, dass in ihrer früheren Funktion bewährte Kompetenzen sowie Rollen- und Führungsmuster nur bedingt oder gar nicht greifen. Auf der Businesssebene müssen sie ihr Know-how den gestiegenen Anforderungen anpassen, auf der Organisationsebene finden sie neue Strukturen und Abläufe, zudem müssen sie ihre persönlichen Wertvorstellungen mit dem Wertesystem der neuen Abteilung abstimmen.

Bei all der Gemengelage an Erfolgs- und Zeitdruck, Stress und Unwägbarkeiten sind sie in der Regel sich selbst überlassen. Kaum ein Unternehmen hält Begleit- oder Unterstützungsangebote für Manager in einer neuen Funktion bereit.

### 1.1.2 Führungswechsel aus Sicht des Unternehmens

Aber auch für Unternehmen bergen Führungswechsel erhebliche Risiken, nicht nur materieller Art, sondern auch Rückschläge, Verzögerungen, Irritationen im und außerhalb des Unternehmens bis hin zu Imageschäden. Zu den wichtigsten Risiken gehören:

- ❑ Gescheiterte Führungswechsel können das Unternehmen teuer zu stehen kommen. Wir haben Unternehmen erlebt, die solche Flops Unsummen an Geld gekostet haben.
- ❑ In der betroffenen Organisationseinheit führt ein gescheiterter Führungswechsel immer zu Rückschlägen. Es werden in der Regel die vom Gescheiterten initiierten und bereits angestoßenen Veränderungsmaßnahmen auf der Business- und Organisationsebene gestoppt, die von ihm getroffenen Entscheidungen größtenteils rückgängig gemacht, ebenso seine Personalentscheidungen.
- ❑ Aufgrund dieser Maßnahmen leidet die Schlagkraft der betroffenen Organisationseinheit, sie wird zurückgeworfen – mitunter auf den Status vor der Fehlbesetzung. Anstehende Entscheidungen und Projekte werden bis zur Neubesetzung der Stelle aufgeschoben, es bleibt vorerst alles beim Alten. Natürlich schlagen die damit verbundenen Kosten und Nachteile auch auf das ganze Unternehmen durch.
- ❑ Für die betroffenen Mitarbeiter wirken sich derartige Flops demotivierend aus. Sie sind „genervt“, weil ihre Bemühungen, sich auf die neue Situation einzustellen, umsonst waren. Sie werden nun wieder mit einem „Neuen“ konfrontiert, bei dem sie nicht wissen, was sie erwartet. Läuft der nächste Führungswechsel wieder unrund, können die Motivation und das Engagement der Mitarbeiter Schaden nehmen – bis hin zur Frustration und zum „Dienst nach Vorschrift“.

- ❑ Auch den internen und externen Kunden und Lieferanten entgehen solche „Pannen“ nicht. Schnell spricht sich herum, dass es in der betreffenden Organisationseinheit offenbar „drunter und drüber“ geht. Nicht nur ihr Ansehen ist gefährdet, auch die Beziehungen zu den externen Kunden und Lieferanten können sich verschlechtern.
- ❑ Imageverlust droht aber vor allem den Entscheidern, die diese Fehlbesetzung zu verantworten haben. Beginnend bei der Geschäftsleitung über die Kollegen bis hin zu den Mitarbeitern leidet ihr Ansehen. Aber auch im externen Umfeld haben sie sich nicht „mit Ruhm bekleckert“.

Für die Begleitung und Unterstützung von Managern in einer neuen Funktion sind zwar ansatzweise Konzepte vorhanden, doch das klassische Coaching konzentriert sich hauptsächlich auf die persönliche Perspektive. Umfassende Konzepte, die die Interessen des Unternehmens *und* des Führungswechslers berücksichtigen und das Risiko mindern, sind indessen Mangelware. Bevor wir hinterfragen, was ein umfassendes Konzept benötigt, um Managern einen erfolgreichen Wechsel zu gewährleisten, richten wir den Blick zunächst auf die Gefahren beim Führungswechsel: Wo liegen die „Tretminen“?

## 1.2 Tücken des Führungswechsels

Von Führungswechslern wird erwartet, dass sie in ihrer neuen Funktion schnell ihre Leistung steigern und ihren Vernetzungsgrad erhöhen, um schneller im neuen Geschäft anzuwachsen und ihren Führungsanspruch gegenüber den Mitarbeitern zu festigen. Doch auf dem Weg dahin müssen sie sich vor allem in den ersten Monaten vor vielen Tücken in Acht nehmen, die ihnen das Leben schwer machen können, sowohl auf der Businesssebene als auch im organisatorischen und persönlichen Bereich. Im Laufe unserer Beratungen und Begleitung von Führungswechslern haben sich typische „Tretminen“ herauskristallisiert, die Führungswechslern das Leben schwer machen. Wo diese liegen, zeigen die folgenden Beispiele.

### 1.2.1 Tretminen auf der Businesssebene

Auf der Businesssebene muss der Führungswechsler unter Beweis stellen, dass er der richtige Mann auf dieser Position und den Anforderungen gewachsen ist. Die größten Gefahren lauern, wenn er zum Beispiel

- ❑ ... sein neues Geschäft nicht überblickt: Er ist sich über die eigentlichen Aufgaben, Rahmenbedingungen und Erfolgsfaktoren nicht im Klaren.
- ❑ ... die Businesssituation falsch einschätzt: Er erkennt nicht, in welcher Phase sich sein neues Geschäft befindet, zum Beispiel in der Erfolgsphase oder bereits in der strategischen Neuausrichtung.

- ❑ ... das neue Geschäft nicht durchdringt: Er erkennt den Unterschied zwischen seiner neuen Geschäftslage und der bisher erlebten nicht.
- ❑ ... nicht den Blick auf das Wesentliche richtet: Er ist nicht in der Lage, die zentrale Schwachstelle zu identifizieren, die ihm das Leben schwer macht.
- ❑ ... keinen strategischen Ansatz findet: Er hat keine klaren Vorstellungen darüber, wie er seinen Bereich führen und entwickeln will und welche Schwierigkeiten auftreten könnten.
- ❑ ... sein Führungshandeln nicht der neuen Geschäftslage anpasst: Er verliert sich zum Beispiel detailverliebt im „Klein-Klein“ und hat keinen Blick für das Ganze.
- ❑ ... falsche Schwerpunkte setzt: Er widmet sich zu sehr den Fachaufgaben und vernachlässigt die an ihn gestellten strategischen Aufgaben.
- ❑ ... dem Stress und Zeitdruck nicht gewachsen ist: Seine Mailbox und sein Schreibtisch quellen über, er kommt mit seiner Arbeit nicht nach, die Situation überfordert ihn zunehmend.

### 1.2.2 Tretminen auf der Organisationsebene

Neben seiner Businesskompetenz muss der Führungswechsler auch unter Beweis stellen, dass er die Führungsherausforderungen meistert und sich auf die Anforderungen der Organisation einstimmt. Das Scheiterpotenzial ist enorm, wenn er zum Beispiel

- ❑ ... das neue Managementlevel nicht erkennt und im falschen Managementmodus arbeitet: Er passt sich nicht an die neuen Anforderungen an und vertraut auf seine bislang bewährten Erfolgskriterien.
- ❑ ... die ungeschriebenen Gesetze seiner neuen Organisationseinheit nicht erkennt oder sich über sie hinwegsetzt: Er geht zum Beispiel zu forsich an die Dinge heran und stößt die beteiligten Akteure „vor den Kopf“, weil diese Vorgehensweise nicht mit der Unternehmenskultur vereinbar ist.
- ❑ ... seinen Vorgesetzten als wichtigsten Ansprechpartner nicht oder zu wenig einbezieht: Er versäumt es, die Engpässe und Ressourcen abzuklären sowie den Führungs- und Kommunikationsstil anzupassen.
- ❑ ... sich hauptsächlich auf seinen neuen Arbeitsbereich konzentriert und die persönliche Beziehungspflege und den Aufbau von Netzwerken vernachlässigt: Er versäumt es, tragfähige Beziehungen zu Schlüsselpersonen aufzubauen.
- ❑ ... die Kommunikationskanäle nicht erkennt: Er kommt nur teilweise oder gar nicht an die Informationen, die er benötigt, und schafft es nicht, informelle Kontakte aufzubauen.
- ❑ ... nicht fähig ist, sein neues Team „mitzunehmen“: Er baut keine tragfähigen und vertrauensvollen Beziehungen zu seinen Mitarbeitern auf und schafft es nicht, das Optimum aus ihnen herauszuholen.
- ❑ ... ein schwaches Team vorfindet, das weder von der Einstellung noch von den Kompetenzen noch von den Ressourcen in der Lage ist, die von der Organisation gestellten Anforderungen zu erfüllen.

### 1.2.3 Tretminen auf der persönlichen Ebene

Des Weiteren ist für einen erfolgreichen Führungswechsel mit entscheidend, dass die persönlichen Eigenschaften und Vorstellungen des Managers nicht der neuen Rolle und den an ihn gerichteten Erwartungen zuwiderlaufen. Probleme sind vorprogrammiert, wenn der Führungswechsler zum Beispiel

- ❑ ... als Person nicht zu der neuen Funktion passt: Seine Schwächen korrelieren mit den Risiken seiner neuen Stelle, deshalb bekommt er die Probleme nicht in den Griff (Fehlpassung).
- ❑ ... die neuen Vorgaben nicht mit seinen in Übereinstimmung bringen kann oder diese seinen gar zuwiderlaufen: Er kann sich nicht oder nur schwer auf die Erfolgsprinzipien, Machtstrukturen, Unternehmenskultur, Regeln, Werte und Maßstäbe seines neuen Tätigkeitsbereiches einstellen.
- ❑ ... die Risiken des Führungswechsels zu spät erkennt: Er versäumt es, seine persönlichen Stärken und Schwächen mit den Chancen und Risiken der neuen Funktion abzugleichen.
- ❑ ... Konflikten aus dem Weg geht: Er ist im Umgang mit Krisensituationen überfordert und verdrängt Konflikte, anstatt sie zu beenden.
- ❑ ... seinen Führungsstil nicht der neuen Funktion angleicht: Er ist nicht in der Lage, sein Rollenverständnis an die Rollenanforderungen der neuen Stelle anzupassen.
- ❑ ... seine Wertvorstellungen nicht mit den Anforderungen in seiner neuen Funktion in Übereinstimmung bringt: Er bevorzugt zum Beispiel einen kollegialen, sehr persönlichen Führungsstil, soll aber in der Sanierungssituation „hart durchgreifen“.
- ❑ ... Spannungsfelder nicht rechtzeitig identifizieren beziehungsweise auflösen kann: Er erkennt die Ursachen für Diskrepanzen in seiner neuen Funktion nicht, und falls es ihm doch gelingt, fehlen ihm Lösungsstrategien zu deren Klärung.

Die Beispiele ließen sich beliebig fortführen. Sie machen aber deutlich, wie viele Gefahren den Führungswechsel zum Scheitern bringen können. Die Frage ist nun, wie es möglich ist, einen Manager gegen solche Gefahren zu wappnen.

## 1.3 Wie findet sich eine Lösung?

### 1.3.1 Anforderungen an einen umfassenden Coachingansatz

Die bisherigen klassischen Coachingansätze bieten keine zufriedenstellenden Lösungsansätze für Manager in Wechselsituationen. Wir fragten uns also, welche Kriterien ein umfassendes Coachingkonzept für Führungswechsler erfüllen muss, das

- ein schnelles Anwachsen des Managers in seinem neuen Tätigkeitsbereich gewährleistet,
- die Interessen des Führungswechslers *und* des Unternehmens berücksichtigt,
- die Rahmenbedingungen stärker in die Betrachtung einbezieht,
- den Wechsel transparent macht,
- den Blick auf das Wesentliche richtet,
- die Businessperspektive einnimmt,
- dem Führungswechsler ein strukturiertes und praktikables Instrumentarium und Lösungsansätze an die Hand gibt und
- nachweislich Resultate für das Unternehmen erzielt?

### 1.3.2 Das Ergebnis

Es reizte uns, ein Coachingkonzept zu entwickeln, das alle diese Kriterien berücksichtigt. Es entstand das Transition Coaching, das wir in diesem Buch vorstellen. Es beschreibt die Mechanismen für eine schnelle Anlaufkurve und bezieht den Aspekt der Nachhaltigkeit mit ein.

Unser Coachingprodukt erhielt im März 2008 vom Berufsverband für Trainer, Berater und Coaches e. V. (BDVT) den internationalen Deutschen Trainingspreis in Gold. Im Oktober 2008 wurde es beim Deutschen Coachingkongress des Deutschen Bundesverbandes Coaching e. V. (DBVC) in Potsdam in der Finalrunde ausgezeichnet.

Der besondere Dank der Autoren geht an alle, die uns bei der Erstellung dieses Buches unterstützt haben. Wir danken Frau Lisa Hoffmann-Bäumel vom Hanser Verlag, die es uns ermöglichte, dieses Buch herauszugeben und uns ihre Erfahrung mit der Produktion von Büchern zur Verfügung stellte. Ihre Rückmeldungen an uns waren fair und qualitativ hochwertig. Mit ihrer fachlichen Kompetenz motivierte sie uns, dieses Projekt zum Gelingen zu bringen.

Wir danken auch unseren „Testlesern“, die aus ihrer Sicht als Führungskräfte, Personalentwickler und Spezialisten die Inhalte des Buches kritisch beurteilten. Es sind Dr. Dorothea Benz, Dr. Margarete Edelmann, Mareike Kohlbecker-Kempf, Thorsten Braun, Gudrun Kreisler, Paul Fender und Anja Bühl. Ein besonderer Dank geht an Dr. Jürgen Weisheit für seine fachliche Begleitung bei der Erstellung des Buches. Seine Anregungen und Ideen waren unverzichtbar.

Wir danken der Daimler AG für die gute Kooperation und die Erlaubnis, in dieses Buch ein Praxisbeispiel für die Umsetzung unseres Coachingkonzeptes aus dem Unternehmen aufzunehmen.

Unser Dank geht auch an Rudolf Jan Gajdacz. Seine journalistische Erfahrung und seine guten Ideen zur inhaltlichen Konzeption und Gestaltung waren eine große Hilfe.

Wir wünschen unseren Lesern, dass sie diesem Buch wertvolle und umsetzbare Anregungen entnehmen können, außerdem viel Erfolg bei ihrem Wechsel in ihre neue Führungsposition. Und vor allem – viel Spaß beim Lesen.