

Übergänge gestalten

– Leadership Transition Coaching –

Gleich einem Brückenschlag gilt es, vom bekannten Land in einem Neuland anzukommen.

Wenn Führungskräfte neu zur Führungskraft werden, das Unternehmen wechseln, zur Führungskraft von Führungskräften werden, handelt es sich um Rollenübergänge die nicht immer einfach zu bewältigen sind. Dieser Wechsel, Übergang oder auch „Leadership Transition“ genannte Prozess bedeutet nicht nur, sich Wissen, Informationen und neue Kompetenzen anzueignen, sondern auch persönliche und professionelle Perspektiven zu ändern und sich aktiv der neuen Rolle zu bemächtigen. Solche eine „Transition“ betrifft nicht nur eine Person, sondern steht oft in Wechselwirkung zu einem Transformationsprozess des gesamten Unternehmens.

Als wichtigste Phase in der Einnahme einer neuen Führungsfunktion wird oft von den „ersten 100 oder 90 Tagen gesprochen“ (CIAMPA & WATKINS 1999, WATKINS 2013, FISCHER 2015). Natürlich kann in dieser kurzen Zeit keine neue Strategie umgesetzt, keine Umstrukturierung abgeschlossen, keine Führungsqualifikation beendet werden. In den ersten drei Monaten – und darüber hinaus in der informellen Phase der Vorbereitung von dem offiziellen Eintritt – jedoch geht es darum, Weichen zu stellen, um den weiteren Prozess effizienter gestalten zu können. Umgekehrt lassen die Fehler, die in diesen ersten drei Monaten gemacht werden, die weitere Führungsarbeit wie ein Sisyphus-Werk mit fragwürdigem Erfolg erscheinen.

Was ist Leadership Transition Coaching?

Oft findet die Übernahme neuer Führungsfunktionen zufällig und ungesteuert statt. Dann wird eine relativ hohe Zeitspanne benötigt, bis die neue Führungskraft in ihrer neuen Funktion das erwartete Leistungsniveau erreicht und ihr Nutzen für die Firma höher ist, als die Investition des Unternehmens in die Kandidatin (Breakeven Point). Für die Zeit bis zum Breakeven Point wird durchschnittlich zwischen einem halben und – insbesondere bei Auslandsentsendungen – zwei Jahren veranschlagt (Watson 2003). Die Kosten für einen Führungswechsel werden bei zweieinhalb Jahresgehältern angesetzt (Fischer 2002⁷). Leadership Transition Coaching (LTC) verkürzt diese Spanne, indem es Führungskräfte gezielt unterstützt, erfolgreich die Verantwortung für eine neue Führungsrolle zu übernehmen.

Als **Personalentwicklungsmaßnahme** unterstützt Leadership Transition Coaching Firmen und Einzelpersonen als individuelles Angebot oder im Rahmen von Personalentwicklungsprogrammen. Zielgruppen sind Führungskräfte auf allen Ebenen von Vorständen bis Projektleitern. Angesprochen sind:

- Führungskräfte, die zum ersten Mal eine Führungsposition einnehmen
- Führungskräfte, die in der Führungshierarchie aufsteigen, die sich z.B. von der Führungskraft zur Führungskraft von Führungskräften weiterentwickeln (z.B. vom Teamleiter zum Bereichsleiter)
- Führungskräfte, die in einen anderen funktionalen Bereich wechseln (z.B. vom Marketing ins Controlling)
- Führungskräfte, die die Firma wechseln, und vielleicht damit verbunden auch die Branche

Als **Team- oder Organisationsentwicklungsmaßnahme** unterstützt Leadership Transition Coaching Firmen, die sich in einer Transformation befinden, z.B. durch Umstrukturierungen oder

Merger. Hier sind oft viele Führungskräfte gleichzeitig oder auch ganze Teams betroffen. Leadership Transition Coaching hilft hier bei

- Der Übernahme einer neuen Führungsfunktion
- Der erfolgreichen Einführung eines Nachfolgers
- Der Umsetzung neuer Strukturen und Strategien
- Der Implementierung einer neuen Firmenkultur

Leadership Transition Coaching ist ein strukturierter Prozess über ca. 3 – 6 Monate, der der Logik des Übergangs folgt. Deshalb gibt es in den einzelnen Phasen bestimmte Schwerpunkte. Natürlich bleibt der Prozess dabei offen für individuelle Dynamiken und Entwürfe. Es handelt sich um ein Rahmenkonzept, das folgende Phasen umfasst:

Phase I Vorbereiten: Coaching 1 (vor dem Wechsel)

Das Ziel in dieser Phase ist es, sich psychisch und geistig auf die neue Führungsfunktion, -rolle und -position vorzubereiten. Themen können sein:

- Informationen und Intuitionen über die Firma, Abteilung, Strategie, Kultur, Struktur abgleichen
- Sich von der alten Funktion verabschieden, „lessons learned“
- Eine neue Identität aufbauen, sich der neuen Rolle bemächtigen
- Lern- und Entwicklungsplan aufstellen

Phase II Orientierung: Coaching 2 (zu Beginn)

Das Ziel dieser Phase ist es, passende Strategien und Schlüsselbeziehungen entwickeln. Themen können sein:

- Erwartungen kennen lernen und begegnen
- Die Organisationstypus analysieren
- Erste Kontakte aufbauen
- Konzept für das Teammeeting erarbeiten

Phase III Konzeptualisierung: Team Meeting (im 2. Monat)

Das Ziel dieser Phase ist es, Erwartungen auszutauschen und Grundlagen für die Zusammenarbeit zu legen. Schwerpunktthemen sind hier:

- Offenheit erzeugen
- Spielregeln festlegen
- Erste Ideen und eigenen Führungsstil kommunizieren
- Stärken von Teammitgliedern kennen lernen

Phase IV Veränderung: Coaching 4 (im 3. Monat)

Das Ziel dieser Phase ist es, Veränderungen zu initiieren, Erfolge sicherzustellen und Verantwortung zu übernehmen. Schwerpunktthemen:

- Politisches und Konfliktmanagement
- Work-life-balance und Ressourcenmanagement
- Veränderungen planen: Struktur, Team, Kultur, Prozesse, Strategien
- Visionen kommunizieren
- Erste Veränderungen umsetzen
- Die Basis für notwendige Veränderungen legen

Phase V Abschließen des Übergangs: Feedback Workshop und Coaching 5 (nach dem 3. Monat)

Hier ist das Ziel, die Einführung in die neue Funktion zu ritualisieren und stabilisieren. Es geht um:

- Rückmeldung erhalten
- Bilanz ziehen
- Zukunftsperspektiven entwickeln

Review des Übergangs: Auswertungsgespräch am Telefon (nach 6 Mon.)

Ein Follow up Gespräch strebt an, Lernerfahrungen für künftige Wechsel verankern und das Coaching zu evaluieren:

- Kritische Erfolgsfaktoren identifizieren
- „lessons learned“

Erfolgsfaktoren für den Führungswechsel

Übergreifend besteht eine erfolgreiche Weichenstellung darin, sich einerseits schnell notwendige Informationen über die neue Stelle zu besorgen und sich andererseits neu als Lernende/r für die Führungsverantwortung in der neuen Funktion zu begreifen. Insbesondere soziale Fähigkeiten sind hier gefragt, die zu kritischen Erfolgsstrategien führen. Hier bietet die Transaktionsanalyse hilfreiche Modelle und Interventionen, um den Übergang zu unterstützen.

Erfolgsfaktor	Beispiele für hilfreiche Modelle/Interventionen aus der Transaktionsanalyse
Eine gute Intuition , die in Mission, Strategie und überzeugender Vision resultiert	<ul style="list-style-type: none"> • Übungen zur Schärfung der Intuition • Skriptarbeit, um Verzerrungen der Intuition zu überwinden
Selbst- und Stressmanagement , das vor allem beinhaltet, sich selbst innerlich zu befördern, den mentalen Bruch zwischen alter und neuer Position vollbringen	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomieimpulse fördern • Erlaubnisse und Gegenpole zu den Antreibern erarbeiten
Die Bedeutung von Rat und Beratung schätzen	<ul style="list-style-type: none"> • Ausstrahlung des Coachs durch die 3 P (PowerProtectionPotency)
Die Herausforderung des politischen Managements (WATSON 2003) annehmen, z.B. Schlüsselpersonen identifizieren	<ul style="list-style-type: none"> • Machtspiele im Betrieb kennen und ihnen begegnen können (vgl. KREYENBERG 1994)
Respektvoll mit den Stärken und Ressourcen der Organisation umgehen, z.B. den Vorgänger würdigen	<ul style="list-style-type: none"> • Prozessskriptmuster, Gründerskripts und Glaubenssätze analysieren • Unternehmenskulturen nach BALLING (unveröffentlichtes Manuskript)
Ein effektives und angemessenes Team (in Bezug auf Zeit, Aufgaben, Herausforderungen) bilden	<ul style="list-style-type: none"> • Gruppendynamische Konzepte nach BERNE (1986)
Systemisches Denken , z.B. die Strategie der Entwicklungsphase des Unternehmens anzupassen, Homöostase-Effekte zu beachten	<ul style="list-style-type: none"> • Systemische, z.B. Rollenmodelle nach SCHMID (1994)

Diese Liste ist natürlich keinesfalls vollständig, sondern soll Sie als Leser einladen, passende Modelle und Interventionen aus der TA zu finden und zu erfinden.

Typische Fallen und „Entgleisungen“, die das Scheitern in der neuen Führungsaufgabe bedeuten, finden sich sehr anschaulich und wissenschaftlich belegt bei DOTLICH & CAIRO (2003).

Für ein erfolgreiches Coaching ist es wichtig, dass der Coach je nach Fragestellung den relevanten Focus auf die Person- Team- Kultur oder Strukturebene legt, um die beste Wirkung zu erzielen.

Literatur

- BERNE, Eric, 1986, Struktur und Dynamik von Organisationen und Gruppen, Fischer Verlag
CIAMPA, Dan & WATKINS, Michael, 1999, Right from the Start, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts
DOTLICH, David L. & CAIRO, Peter C., 2003, Why CEOs fail, Jossey-Bass, San Francisco
FISCHER, Peter, 2015, Neu auf dem Chefsessel, ISBN 978-3868815870
KREYENBERG, Jutta, 1994, Machtspiele im Betrieb, Zeitschrift für Transaktionsanalyse 4/1999, Junfermann Verlag
SCHMID, BERND, 1994, Wo ist der Wind, wenn er nicht weht? Junfermann Verlag
WATKINS, Michael, 2003, The first 90 Days. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts