

Abstract

**Elmar Rinck, Thorsten Braun
Kategorie Organisationen
Deutscher Coaching-Preis 2008**

„Transition Coaching – Den Führungswechsel erfolgreich gestalten“

DIE AUSGANGSLAGE, DIE RAHMENBEDINGUNGEN, DER BEDARF

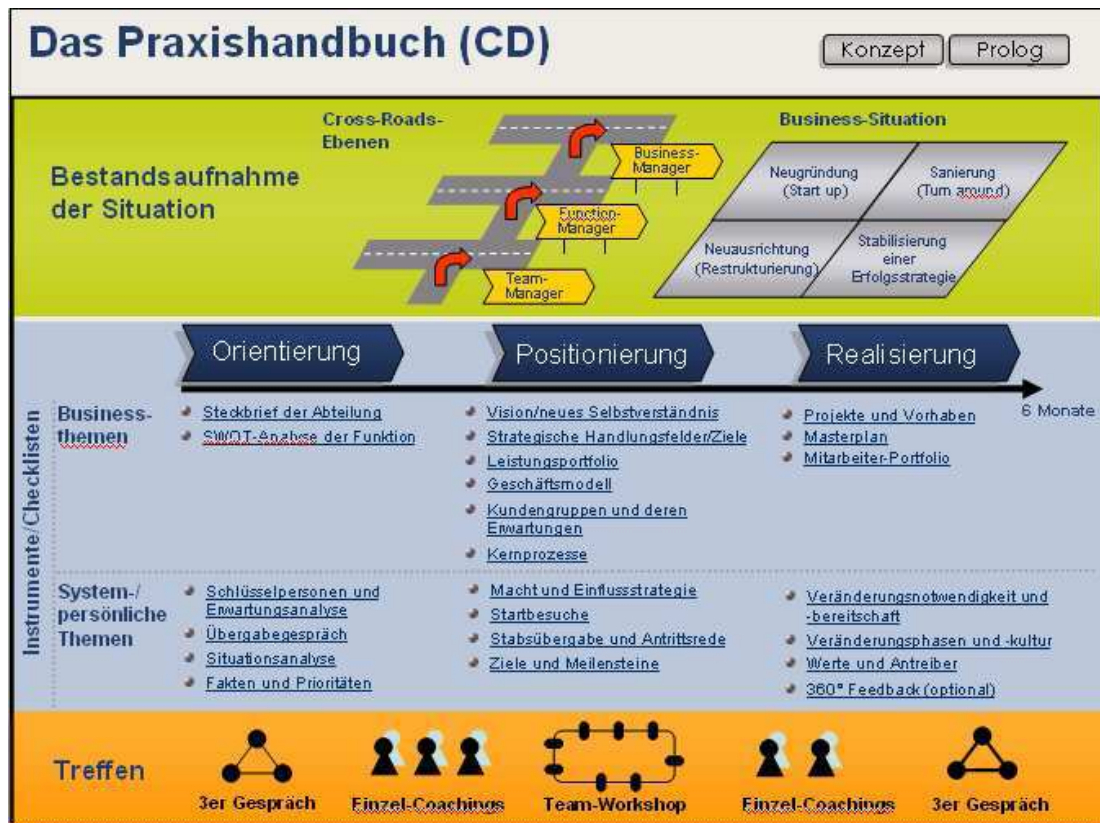
Vor 3 Jahren wurden die überfachlichen Qualifizierungsthemen im Daimler Konzern zentralisiert und spartenweise standardisiert. So wurde auch im Themenfeld Coaching ein zentrales Netzwerk zur Schaffung einheitlicher Qualitätsstandards eingerichtet. Als Beauftragter und Verantwortlicher für das Global Logistics Center, Germersheim erhielt ich von unseren Schlüsselkunden den Auftrag, strategie- und businessrelevante OE-Themen in die Arbeit mit Führungskräften vor Ort zu integrieren. Neben einem neuen Managementmodell, dem Costcutting-Programm CORE wurden gleichzeitig 4 Unternehmenswerte, 7 Leadershipcompetencies mit einem neuen LEAD-Prozess, einem konzernweiten Potenzialvalidierungs-AC, sowie einem einheitlichen Zielvereinbarungs- und Beurteilungssystem in die Organisation „getrieben“. Diese OE- und PE-Interventionen führten in dieser Zeit zu einem deutlichen Mehrbedarf nach Führungswechsel-Coaching.

Das beschriebene „Transition Coaching-Konzept“ wurde mit der Geschäftsleitung abgestimmt und in der Qualifizierungsbroschüre für alle Führungskräfte des Standorts veröffentlicht (siehe Anlage, Punkt1.2). Die Konkretisierung der Ziele, Rahmenbedingungen und Durchführung erfolgte in den Regelkommunikationen der Abteilungen durch die internen Berater und Personalmanager. In diesen Rekos wurden auch die Zusammenhänge mit dem neuen LEAD Prozess und den Beauftragungs- und Ernennungsstandards erläutert. In der Zeit zwischen Beauftragung und Ernennung wird die Führungskraft in ein 2 x 4-tägiges verpflichtendes Ernennungsprogramm eingesteuert. Daneben erhält der Führungswechsler optional das Angebot eines TCCoachings für diesen 6 bis 9 Monate dauernden wichtigen Lebensabschnitt. Das jeweilige Transition Coaching wird dezentral von 4 internen ausgebildeten und zertifizierten Coaches vereinbart und durchgeführt. Bei Bedarf werden 2 – 3 weitere zertifizierte und instruierte externe Coaches hinzugezogen. Als Sparingspartner für die Konzeption und Übertragbarkeit auf mittelständische Unternehmen fungierte Dr. Franz Metz, Beratergruppe Palatina. Gemeinsam erhielten wir den internationalen Deutschen Trainingspreis in Gold vom BDVT und konnten unser Konzept bei der Didacta eine Woche im März 2008 einem breiten Publikum vorstellen und diskutieren (siehe Anlage, Pressemitteilungen).

VORÜBERLEGUNGEN ZUM KONZEPT

Jobwechsel (Transitions) sind wichtige, zugleich riskante Übergänge - für die Führungskraft und für die

Organisation. Der Betreffende selbst hat das Risiko eines nachhaltigen Karriereknicks. Der Organisation drohen hohe Kosten und Verluste, wenn eine Führungskraft ihre Funktion zu langsam ausfüllt, nicht die erwarteten Leistungen bringt und die Anlaufkurve zu flach ist.



- Unser Konzept „Transition Coaching“

Die Konzeptphase war begleitet von vielen Abstimmungsschleifen und Umsetzungshindernissen (siehe Anlage, Punkt 2). Die Erfolge aus 20 intern durchgeführten Führungswechselcoachings in den vergangenen 2 Jahren belegen die Stimmigkeit und Nachhaltigkeit des Konzepts. (Anlage: Erfahrungsbericht) Nachstehend sind einige Auszüge aus unserem vereinbarten Regelwerk aufgeführt: Ziele des Transition Coachings:

1. Die Anlaufkurve für Führungskräfte in einer neuen Funktion so steil wie möglich gestalten und die Nachhaltigkeit sichern (siehe Konzept, Qualifizierungsbroschüre)
2. Die Risiken des Übergangs so gut wie möglich abschätzen und entsprechende Absicherungsmaßnahmen treffen.
3. Den Vorgesetzten und die Mitarbeiter (Team) am Prozess angemessen beteiligen.
4. Sowohl die Business Themen als auch die persönlichen und systemischen Themen bearbeiten.
5. Der Führungskraft und dem Auftraggeber alle Unterlagen, Modelle und Beispiele leicht nutzbar zur Verfügung stellen.
6. Den Aufwand so gering wie möglich halten und die Qualität des Prozesses nachweisbar sichern.

Zielgruppen, die durch das TC angesprochen werden: FK der Ebenen 2,3 und 4 (siehe Konzept, Punkt 3)

- Bestandsaufnahme/Systematische Risiko-Analyse

Die Analyse von gescheiterten Führungswechseln zeigt, dass die Ursache des Scheiterns oft in einem negativen Zusammenspiel der Chancen und Risiken der Funktion mit den Stärken und Schwächen der Person liegen. Im Rahmen des Coachings wird daher zunächst eine Ri-

siko-Analyse bezogen auf den Übergang durchgeführt. In die Bestandsaufnahme beziehen wir die aktuelle Business-Situation nach Watkins und die Level-Einordnung der Funktion im Cross-Roads-Modell nach Charan ein. Daraus leiten sich weitere „Tretminen“ ab, die im Übergangsprozess berücksichtigt werden müssen. Es ist offensichtlich, dass ein Sanierer völlig andere Schwerpunkte setzen muss als ein Manager, der eine Einheit übernimmt, die sich in einer nachhaltigen Erfolgsphase befindet. (siehe Konzept, Punkt 3)

- Bearbeitung von Businesssthemen und persönlichen/systemischen Themen

Nach der Risiko-Analyse werden drei Phasen durchlaufen, die dazu dienen, dass die Führungskraft sich in der neuen Funktion orientiert (Phase 1 „Orientierung“), sich mit einem Zukunftsentwurf und der Konkretisierung des Übergangs positioniert (Phase 2 „Positionierung“) und die geplanten Vorhaben zur schnellen Umsetzung in Form von Maßnahmen und Projekten bringt. (Phase 3 „Realisierung“) Zentraler Teil beim Transition Coaching sind nach unserer Erfahrung die Businesssthemen. Beim Transition Coaching ist die Erstellung eines Businessplans mit ca. 15 Seiten (siehe Inhalte der CD) gesetzt und nur die persönlichen Themen frei wählbar. Zur Unterstützung des Coaching-Prozesses haben wir eine CD als Praxishandbuch mit allen wichtigen Instrumenten, Aufgaben und Checklisten erstellt. Diese kann als Vorbereitung auf eine Coachingsitzung oder als Nachschlagewerk auch außerhalb des Arbeitsplatzes genutzt werden. (siehe Konzept, Punkt 3)

- Integration des Vorgesetzten und des Teams in den Prozess

- Nach der Beauftragung oder dem Führungswechsel erfolgt ein Auftaktgespräch mit Auftragsklärung und Zielvereinbarung (Auftraggeber, Führungskraft, Coach)

- Aushändigung und Besprechung eines Praxishandbuchs in Form einer Lern-CD
- Dokumentation aller besprochenen Themen auf Flipchart, unterstützender Telefonkontakt zwischen den Sitzungen, um Zwischenstände zu checken
- ca. 5-7 Einzelsitzungen (ca. 3 Stunden je Sitzung); Teamworkshop (Führungskraft, Team, Coach, 1 Tag)
- Evaluation durch den Einsatz eines bei Daimler entwickelten 360° Feedback-Instruments (Guide to Perfect Management, optional)
- Abschlussgespräch mit Kontrolle der Zielerreichung und Abschlussfeedback (Auftraggeber, Führungskraft, Coach)
- Ansprechpartner für Transition Coaching:

Dr. Dorothea Benz, Thorsten Braun, Dr. Margarete Edelmann, Elmar Rinck

Wirkung/Fazit: Durch die Einbindung des Vorgesetzten, der Mitarbeiter und wichtiger Stakeholder erhält der Coachingprozess die Form eines Transformationsprozesses. Durch das individuell zugeschnittene Konzept werden die vom Unternehmen gestellten Anforderungen hinsichtlich der Leadershipcompetencies „Leading others“ und „Leading the business“ schneller und wirksamer erfüllt. Das löst sehr viel Handlungsenergie aus, die im Arbeitsumfeld deutlich wahrgenommen wird, und führt zu einer großen Erleichterung und Entlastung bei Managern und ihren Vorgesetzten.