

Führung erfolgreich meistern mit Transition Coaching

Ein Beitrag von Christina Henn-Roers

Führung ist heutzutage als eine der wichtigsten Unternehmensressourcen anerkannt. Erfolgreiche Führung bedeutet längst einen Wettbewerbsvorteil und ist unverzichtbar für motivierte, leistungsfähige und gesunde Mitarbeiter. Vor dem Hintergrund häufiger Führungswechsel und steiler Karrierepfade gewinnt das Transition Coaching zunehmend an Bedeutung. Führungskräfte benötigen häufig viel Zeit in der Anfangsphase, um in veränderter Funktion oder auf einem anderen Managementlevel erfolgreich wirken zu können. Desto schneller eine Führungskraft ihre neue Rolle ausfüllen kann, umso höher ist ihre Produktivität und ihr nachhaltiges Ansehen für die Organisation.

Transition Coaching unterstützt Führungskräfte beim Übergang in eine neue Funktion oder eine neue Hierarchieebene. Transition Coaching verbindet klassische Beratung und Methoden des Coaching und setzt je nach Situation unterschiedliche Akzente. Der zugrunde liegende Ansatz von Christina Henn-Roers hat den stärkeren Fokus auf Coaching, welches verstärkt auf Selbstreflektion und die Analyse von Erfahrungen, Erfolgen und Rückschlägen sowie das Erarbeiten von eigenen, individuellen Lösungsansätzen setzt. Inhalte der neuen Funktion oder die strategische Zielsetzung werden mit dem Vorgesetzten in einem 3er Gespräch abgestimmt, während die Bearbeitung übergeordneter und persönlicher Themen wie z.B. die Analyse von Teamkonstellationen, die Vorgängeranalyse oder die eigene Erwartungshaltung vertraulich behandelt werden.



Christina Henn-Roers, MBA, ist spezialisiert auf Burnout-Prävention und Transition Coaching im Mittelstand und in der IT. Sie erwarb ihr Coaching-Zertifikat bei Christopher Rauen und arbeitete elf Jahre als Projektleiterin und Trainerin für einen internationalen IT-Dienstleister.

Henn-Roers unterscheidet beim Transition Coaching Prozess fünf wesentliche Abschnitte:

1. Die Rückschau auf die alte Funktion, Aufgabe oder Rolle

Was waren frühere Stolpersteine? Was würden Sie aus heutiger Sicht anders machen/entscheiden? Was war positiv?

Hier wird insbesondere Wert darauf gelegt, gemachte Erfahrungen in der alten Stelle intensiv zu betrachten und Lernresultate festzuhalten.

Im Coaching wird dem Klienten die Chance gegeben, einen möglichst vollständigen, unverfälschten Blick zurück zu werfen. Der Coach als neutraler, gleichwertiger Gesprächspartner greift Situationen auf, weist auf möglicherweise wiederkehrende Muster hin und spiegelt gegebenenfalls auch Stärken, die bis dato wenig bewusst sind. Die Coa-

ching Situation gibt dem Klienten auch die Möglichkeit, Situationen neu zu bewerten und ohne Risiko Fehler einzugestehen und aufzuarbeiten.

2. Die Analyse der persönlichen Stärken und Schwächen

Wie schätzen Sie sich selbst ein? Wie bewerten Sie Ihre Arbeitsergebnisse der letzten zwei Jahren?

Hier geht es um Selbstwahrnehmung im Gegenzug zur Fremdwahrnehmung, weshalb es hilfreich sein kann, Ergebnisse von Mitarbeiter-Befragungen wie 360°-Feedbacks, sofern vorhanden, mit einfließen zu lassen.

„Die Fähigkeit zur Selbstreflektion wird als Faktor erfolgreicher Führung viel zu sehr unterschätzt“ sagt Henn-Roers. Diese Fähigkeit sei jedoch nicht nur angeboren oder vererbbar, sondern könne trainiert und kontinuierlich ausgebaut werden.

3. Die Risiko-/ Chancen-Analyse der neuen Stelle

In diesem Abschnitt gibt es mehrere zentrale Fragen:

- Was sind die Anforderungen und wie konkret sind diese definiert?

In dieser Fragestellung geht es auch um die speziellen Anforderungen des möglicherweise neuen Management Levels. Hat die Führungskraft Erfahrungen auf diesem Level? Hat sie überhaupt Führungserfahrung? „Es kommt immer wieder vor, dass sich frischgebackene Führungskräfte auf sich selber fokussieren und übersehen, dass sie ein Team haben, dem sie Vertrauen entgegenbringen müssen und das sie in Entscheidungen und Prozesse einbinden müssen.“ Die Notwendigkeit, Aufgaben delegieren zu müssen, kommt für manche Führungskraft einem Kontrollverlust gleich. Hier liegt ein enormes Scheiternpotential, welches im Rahmen eines Transition Coaching analysiert und nach Möglichkeit minimiert wird.

- Gibt es einen Vorgänger für diese Position? Wenn ja, wie bewerten Sie die Positionierung Ihres Vorgängers?

Die Rolle des Vorgängers ist sehr wichtig bei der eigenen Positionierung. Mit ihr verbinden sich unausgesprochene Erwartungen des Chefs und auch des neuen Teams. Insbesondere für Neueinsteiger in das Unternehmen ist es daher wichtig, früh ein Netzwerk innerhalb der Organisation zu bilden, um Informationen und Vertraute zu gewinnen. Es ist von Vorteil zu erfahren, ob der Vorgänger charismatisch oder „blass“, einen autoritären oder teilhabenden Führungsstil pflegte.

- Das neue Umfeld (Kunden, Vorgesetzte, Mitarbeiter, Kollegen, politischer Kontext, Kultur) wird intensiv betrachtet.

Es lohnt sich, zunächst einen Blick auf die Gründe für die Neubesetzung zu werfen. Wurde der Bereich umstrukturiert oder gar neu gebildet? Gibt es lang etablierte Rituale, Regeln und Rollen? Gibt es Altlasten, d.h. unzufriedene Kunden oder schwelende Konflikte? Gibt es unausgesprochene Erwartungen wie zum Beispiel „einen frischen Wind in die Abteilung zu bringen“ oder im Gegenteil „bloß nichts zu verändern“? Ist die neue Position ein „Schleudersitz“ oder birgt sie im Gegenteil viel Potential für die eigene Entwicklung?

Schließlich erfolgt ein Abgleich Ihrer Stärken und Schwächen mit den Chancen und Risiken der neuen Position, um mögliche Fallstricke und Stolpersteine früh zu identifizieren.

Im Coaching kann hier gut mit einer Visualisierung des neuen Systems gearbeitet werden, um Zusammenhänge darzustellen und leichter zu erfassen.

4. Ihre Positionierung im neuen System

Wie begegnen Sie neuen Kollegen und/oder Mitarbeitern? Was möchten Sie erreichen und wie vermitteln Sie Ihre Zielsetzung?

Eigene Positionierung heißt Selbstmarketing zu betreiben, die Außenwirkung zu beleuchten und die eigene Kommunikationsstrategie zu analysieren und zu entwickeln. Das Ziel ist, die Mitarbeiter zu erreichen und in der eigenen Zielsetzung verstanden und unterstützt zu werden.

Nur wenn Sie Ihr Team kennen und wissen, wem Sie welche Erfahrungen, Zuständigkeiten, Stärken und Schwächen zuordnen, können Sie planvoll und effektiv als Führungskraft handeln.

In diesem Abschnitt des Transition Coaching besteht die Möglichkeit, das Team in den Prozess einzubinden - z.B. im Rahmen eines Team-Workshops - um die Rollendefinitionen und Verantwortlichkeiten innerhalb des Teams weiterzuentwickeln.

5. Ausblick

Wo stehe ich? Gibt es Schwierigkeiten? Was ist noch zu tun?

Im letzten Abschnitt des Transition Coachings geht es darum, das in den einzelnen Abschnitten Erlernte und Erfahrene in einen Gesamtkontext einzuordnen. Hieraus können sich weitere Aktionspunkte ergeben.

Das Prozessergebnis wird in einer abschließenden Gesprächsrunde gemeinsam mit Coach, Führungskraft und dessen Vorgesetzten evaluiert.

Transition Coaching bietet Führungskräften eine strukturierte, prozessgesteuerte Vorgehensweise, um kurzfristig effektiv in einer neuen Position agieren zu können. Typischerweise wird für den Gesamtprozess ein Zeitraum von ungefähr sechs Monaten veranschlagt.

Henn-Roers: „Wenn der Einstieg in eine neue Führungsrolle innerhalb einer kurzen Zeitspanne gelingt, profitieren alle: die Organisation, die Mitarbeiter und die Führungskraft selbst.“

Website: www.henn-roers.de