



Inhaltsverzeichnis

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.

Inhalt

1 Einführung: Die Tücken des Führungswechsels	1
1.1 Merkmale des Führungswechsels	1
1.1.1 Führungswechsel aus Sicht des Wechslers	2
1.1.2 Führungswechsel aus Sicht des Unternehmens	3
1.2 Tücken des Führungswechsels	4
1.2.1 Tretminen auf der Businesssebene	4
1.2.2 Tretminen auf der Organisationsebene	5
1.2.3 Tretminen auf der persönlichen Ebene	6
1.3 Wie findet sich eine Lösung?	7
1.3.1 Anforderungen an einen umfassenden Coachingansatz	7
1.3.2 Das Ergebnis	7
2 Transition Coaching: Die zentralen Elemente des Anwachsens	9
2.1 Zielsetzung: Schnelles und nachhaltiges Anwachsen des Führungswechslers	12
2.1.1 Prinzipien und Elemente des Anwachsens	12
2.1.2 Schnelle Anlaufkurve und Anwachskurve als Indikatoren	12
2.2 Betrachtungsweisen: Denken in Engpasskategorien und Businessperspektive	14
2.2.1 Merkmale des Engpassmodells	15
2.2.2 Engpasskategorien beim Führungswechsel	16
2.2.3 Engpassfindung aus der Businessperspektive	19
2.2.4 Themenmix beim Führungswechsel	20
2.3 Arbeitsprinzip: Konzentration auf die Kerninstrumente	21
2.3.1 Durchführung einer Risikoanalyse	21
2.3.2 Erstellung des individuellen Businessplans	22
2.3.3 Einbindung von Vorgesetzten und wichtigen Leistungspartnern	23
2.3.4 Einbindung des Teams	24
2.3.5 Erkennen und Lösen von Spannungsfeldern	25
2.4 Exkurs – Transition Coaching im Unternehmen verankern: Tipps für Personalentwickler und Entscheider	25

3 Risikoanalyse: Erkennen zentraler Webfehler und Irrtümer	29
3.1 Zentrale Webfehler und Risikoanalyse	30
3.1.1 Merkmale zentraler Webfehler und Irrtümer	30
3.1.2 Elemente der Risikoanalyse	30
3.2 Erkennen des Managementlevels	31
3.2.1 Die fünf idealtypischen Managementlevels	32
3.2.2 Erster Übergang: Vom Experten zum Team Manager	33
3.2.3 Zweiter Übergang: Vom Team Manager zum Function Manager	34
3.2.4 Dritter Übergang: vom Function Manager zum Business Manager	35
3.2.5 Vierter Übergang: Vom Business Manager zum Enterprise Manager	36
3.2.6 Typische Stolpersteine und Fehleinschätzungen	37
3.3 Einschätzung der Businesssituation	39
3.3.1 Idealtypische Businesssituationen	40
3.3.2 Schlussfolgerungen für Führungswechsler	42
3.4 Erstellen einer persönlichen Stärken-Schwächen-Analyse	43
3.4.1 Vierfelderschema zur Risikoabschätzung	43
3.4.2 Abgleich der Passung von Person und Funktion	44
4 Businessplan: Der Bauplan für den Geschäftserfolg	47
4.1 Merkmale, Bedeutung und Hintergrund des Businessplans	48
4.1.1 Merkmale des Businessplans	48
4.1.2 Bedeutung für den Führungswechsel	48
4.1.3 Entstehung des Businessplans	50
4.2 Zielgruppen und Aufbau des Businessplans	53
4.2.1 Kommunikatoren des Businessplans	53
4.2.2 Aufbau des Businessplans	55
4.3 Orientierung: Einen Überblick gewinnen	57
4.3.1 Steckbrief zur Beschreibung der Ausgangslage	57
4.3.2 SWOT-Analyse	60
4.4 Positionierung: Eine mittelfristige Strategie entwickeln	64
4.4.1 Vision und Selbstverständnis	65
4.4.2 Strategische Handlungsfelder	70
4.4.3 Geschäftsmodell	73
4.4.4 Schlüsselkunden	77
4.4.5 Leistungsportfolio	81
4.4.6 Geschäftsprozesse	87
4.5 Realisierung: Die Veränderungsmaßnahmen umsetzen	91
4.5.1 Projektmanagement	91

4.5.2	Masterplan	94
4.5.3	Anhang des Businessplans	96
4.6	Praktische Erfahrungen bei der Erstellung von Businessplänen	98
4.6.1	Anforderungen an die Ersteller von Businessplänen	98
4.6.2	Varianten von Businessplänen	101
5	Mitstreiter gewinnen: Einbindung von Vorgesetzten und wichtigen Leistungspartnern	107
5.1	Einbindung des Vorgesetzten: Gespräche vereinbaren und führen	108
5.1.1	Ermittlung der Erwartungen des Vorgesetzten	109
5.1.2	Klärung von Engpässen und Ressourcen	110
5.1.3	Ableich des Entscheidungsspielraums und der Kommunikationsstile	111
5.1.4	Abstimmung der Businessperspektive	112
5.1.5	Bilanzierung und weitere Entwicklung	114
5.2	Einbindung wichtiger Leistungspartner	115
5.2.1	Kraftfeldanalyse wichtiger Leistungspartner	115
5.2.2	Erwartungsanalyse wichtiger Leistungspartner	116
5.3	Maßnahmen zur Gewinnung von Mitstreitern	118
5.3.1	Vernetzung und persönliche Beziehungspflege	119
5.3.2	Wichtige Akteure im Netzwerk	120
5.3.3	Umgang mit dem Schatten des Vorgängers	122
6	Mannschaft formieren: Einbeziehung und Ertüchtigung des Teams	125
6.1	Teambestandsaufnahme	126
6.1.1	Analyse der Erwartungen der Mitarbeiter	127
6.1.2	Das Mitarbeiterportfolio	127
6.1.3	Phasen der Teamentwicklung	129
6.1.4	Unterschiedlichkeit und Vielfalt	130
6.1.5	Werte, Einstellungen und Verhaltensweisen	132
6.1.6	Stärken-Schwächen-Profil des Teams	135
6.2	Einbindung des Teams	136
6.2.1	Verschiedene Ausgangslagen	136
6.2.2	Teamworkshop	137
6.2.3	Erzeugung kollektiver Quick Wins	138
6.3	Personal- und Teamführung	140
6.3.1	Konsens: Führungsinstrumente einsetzen („grüner Bereich“)	143
6.3.2	Diskrepanz: Mit Mitarbeitern sprechen („gelber Bereich“)	148
6.3.3	Konflikt: Klartext reden („roter Bereich“)	151

7 Spannungsfelder in der neuen Rolle	159
7.1 Was sind Spannungsfelder?	160
7.2 Persönliche Spannungsfelder	162
7.2.1 Zeitdruck versus qualitativ hochwertige Arbeit	163
7.2.2 Vertrauen versus Angst vor Kontrollverlust	164
7.2.3 Rollenanforderungen versus eigenes Rollenverständnis	166
7.2.4 Arbeit versus Freizeit	168
7.2.5 Macht- und Einflussnahme versus Einbindung	170
7.2.6 Linien- versus Projektanforderungen – Fallbeispiel und Schritte zur Lösung von persönlichen Spannungsfeldern	173
7.3 Organisationsbedingte Spannungsfelder	178
7.3.1 Organisationsentwicklung: Strategie – Struktur/Prozesse – Kultur	180
7.3.2 Projektmanagement: Qualität – Kosten – Zeit	182
7.3.3 Teamleistung: Ziele – Aufgaben – Ressourcen	184
7.3.4 Delegation: Aufgaben – Kompetenzen – Macht	185
7.3.5 Mitarbeiterengagement: Können – Dürfen – Wollen	186
7.4 Verborgene Themen und Spannungsfelder	187
7.4.1 Die neue Situation erfassen	187
7.4.2 Neue Spielzüge einüben	189
7.4.3 Neue Spielregeln aufstellen	190
7.4.4 Gesetzmäßigkeiten beachten	191
Anhang	197
Transition Coaching im Unternehmen verankern: Tipps für Personalentwickler und Entscheider	197
Etablierung des Transition Coachings im Unternehmen	198
Best-Practice-Beispiel: Global Logistics Center bei Mercedes-Benz	202
Best-Practice-Beispiel: Mittelständisches Maschinenbauunternehmen	206
Empfehlungen für die Etablierung des Transition Coachings	209
Das Coaching von morgen: Interview mit Dr. Jürgen Weisheit	216
Empirische Untersuchung zum Führungswechsel: Interview mit Michael Seipel	219
Literatur	231
Glossar	233
Register	244
Autoren	246