

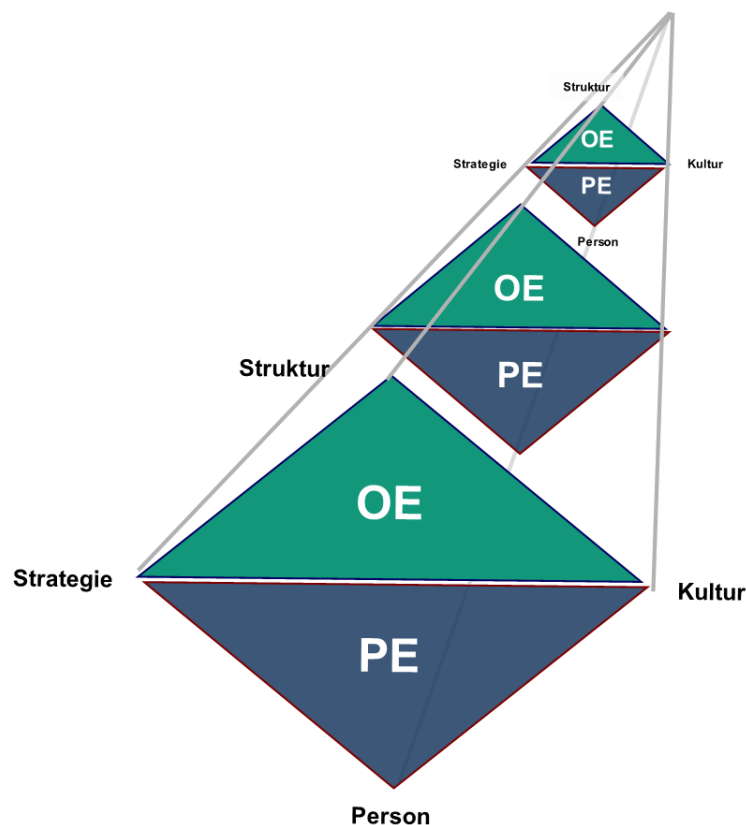
„Integratives Leadership Transition Coaching“

Jutta Kreyenberg

Den Change bewältigen

Als Coach, Lehrtrainerin und Gesellschafterin bei Professio steht für mich die systematische und ressourcenorientierte Verbindung von Personal- und Organisationsentwicklung im Mittelpunkt. Unsere Philosophie ist es, maximale Wirksamkeit zu erzielen, indem wir die unternehmerischen Aspekte von Mitarbeiterpersönlichkeit, Strategie, Kultur und Struktur in unsere spezifischen Lösungsprogramme für Kunden integrieren und in ein optimales Zusammenspiel bringen (Abbildung 1).

Abbildung 1: Wirksamkeit durch spezifische Lösungsprogramme



Ein Beispiel ist das integrative Leadership Transition Coaching (LTC).

Wenn Führungskräfte eine neue Führungsfunktion übernehmen, steht viel auf dem Spiel. Über die Frage des persönlichen Erfolgs oder Scheiterns hinaus gibt es viele Beteiligte, die die Auswirkungen dieser Frage zu spüren bekommen. Bei Familien- oder mittelständischen Unternehmen ist es oft der Gründer oder Geschäftsführer, der sich persönlich um die Nachfolge bemüht. Bewegungen auf den Vorstandsetagen von Großunternehmen folgt oft auch das öffentliche Interesse. Nicht nur, dass das Unternehmen ein handfestes Ergebnisinteresse hat, auch



„Integratives Leadership Transition Coaching“

Jutta Kreyenberg



Mitarbeiter bangen um die neue Richtung und im Team der Führungskollegen tut sich etwas. Alle beschäftigt die Frage: Wird es der/dem Neuen gelingen?

Kritische Faktoren im Führungswechsel

Beim Führungswechsel gilt es, gleich einem Brückenschlag, von einem Land in einem anderen, einem Neuland, anzukommen, eine neue Rolle einzunehmen, Weichen zu stellen. Damit einher geht nicht nur die Notwendigkeit, sich Wissen, Informationen und neue Kompetenzen anzueignen, sondern auch persönliche und professionelle Perspektiven zu ändern und sich aktiv der neuen Rolle zu bemächtigen. Zunächst sehr positiv erlebt und oft mit einem Karrieresprung verbunden, handelt es sich hierbei jedoch um eine hoch stressbelastete Situation. Veränderungen von Anforderungen und Erwartungen, Perspektiven, Kultur, Strukturen und Strategien, erfordern die Entwicklung neuer Kompetenzen, Beziehungen und Sichtweisen.

Solch eine „Transition“ betrifft nicht nur eine Person, sondern steht oft in Wechselwirkung zu einem Transformationsprozess des gesamten Unternehmens. Strukturelle und kulturelle Prozesse des Change Management benötigen fähige Change Agents, die die Fähigkeit und Ermächtigung haben, diese Prozesse zu steuern.

Was leistet 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/den Kandidaten (Breakeven Point). **Für die Zeit bis zum Breakeven Point wird durchschnittlich zwischen einem halben und – insbesondere bei Auslandsentsendungen – zwei Jahren veranschlagt** (Watson 2003, *The first 90 days*). Die Kosten für einen Führungswechsel werden bei zweieinhalb Jahresgehältern angesetzt (Fischer 2002, *Neu auf dem Chefsessel*). LTC verkürzt diese Spanne, indem es Führungskräfte gezielt unterstützt, erfolgreich die Verantwortung für eine neue Führungsrolle zu übernehmen.

Ziele von LTC sind:

- in kurzer Zeit erfolgreich die neue Funktion auszufüllen,
- den Übergang zeitlich und strategisch effektiv zu gestalten und
- Fallen und Fehler zu vermeiden.

Die Übergangs- und Entwicklungserfahrungen im Laufe der Einnahme einer neuen Führungsposition stellen eine Art Feuerprobe dar. Führungskräfte, die den Wechsel positiv bewältigt haben, berichten davon, dass sie sich persönlich und professionell weiter entwickelt haben.



„Integratives Leadership Transition Coaching“

Jutta Kreyenberg



Insgesamt ist zu beobachten,

- dass Diagnosefähigkeiten und systemisches Denken entwickelt,
- Führungsqualitäten gestärkt,
- das persönliche Wachstum herausgefordert und
- Flexibilität und Belastbarkeit erhöht

werden.

LTC unterstützt Menschen und Organisationen, die sich in einer Transformation befinden, z.B. bei der Übernahme neuer Führungsfunktionen und bei Umstrukturierungen oder Mergern. Hier sind oft viele Führungskräfte gleichzeitig betroffen. Leadership Transition Coaching hilft hier bei der

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

Die gezielte Begleitung bei der Übernahme der neuen Funktion ist dabei nicht nur eine einmalige Unterstützung, sondern ein wesentlicher Baustein in der Organisations- und Führungskräfteentwicklung. Zielgruppen sind Führungskräfte auf allen Ebenen von Projektleitern bis Vorständen.

Welches Vorgehen hat sich bewährt?

Idealerweise umfasst das Coaching den Zeitraum von ca. 6 bis 12 Monaten – angefangen von der Vorbereitungsphase vor offiziellem Stellenantritt (ca. ein bis zwei Monate vorher) über die ersten drei bis sechs Monate bis hin zur Stabilisierung, Planung weiterer Maßnahmen und einer Auswertung/Reflexion nach ca. zwei Monaten (Siehe Abbildung 2). Neben gezielten Einzelcoachings ermöglichen flankierende ½ - 1-tägige Teamworkshops eine effektive Funktionsübernahme.



„Integratives Leadership Transition Coaching“

Jutta Kreyenberg

Abbildung 2: Phasen des Integrativen Leadership Transition Coaching

		Persönlichkeits- entwicklung	Phase 6: Learnings
Change Management	Organisations- entwicklung	Phase 5: Stabilisierung	
Geteilte Vision		Phase 4: Veränderung	Teambuilding
Schlüsselpersonen identifizieren	Phase 3: Strategie	Commitment der Vorgesetzten	
	Phase 2: Orientierung	Erste Hypothesen über Prioritäten	
Phase 1: Vorbereitung	Spezifische Kenntnisse		

Über das eigentliche Transition-Paket hinaus eignen sich je nach Thema, Unternehmens- und Landeskultur sowie strategische Fragestellungen Führungs- oder 360°-Feedbacks, Change Management Maßnahmen, Teamentwicklungs- oder Strategieklausuren sowie spezifische Personalentwicklungsmaßnahmen.



Jutta Kreyenberg, Diplom-Psychologin, Coach und Coaching-Weiterbildungsanbieter DBVC, seit über 25 Jahren Trainerin und Beraterin, Leiterin des Instituts für Coaching & Supervision und Gesellschafterin bei Professio. Langjährige Erfahrung als Managementtrainerin und Führungskraft in einem Großunternehmen. Lehrtrainerin und Lehrsupervisorin für Transaktionsanalyse für den Bereich Organisation (ITAA), Coach und Weiterbildungsanbieter DBVC (Deutscher Bundesverband Coaching), Mitglied im dvct (deutscher verband für coaching und training), Ausbildung in systemischer Beratung.

Themenschwerpunkte: Konfliktmanagement, Führen im Spannungsfeld von Veränderungsprozessen, Persönlichkeitsentfaltung, Teamentwicklung, Organisationsentwicklung

Methoden: Coaching, Supervision, Verhaltenstrainings, Workshops, Einsatz psychometrischer Instrumente z.B. Myers Briggs Type Inventory (MBTI), Temple Index of Functional Fluency (TIFF[©]) Organisationsanalysen, Systemaufstellungen

Buchautorin: Wirkungsvolles Konfliktmanagement, 99 Tipps zum Coachen

j.kreyenberg@professio.de

++ 49 – (0) 173-2686394

www.professio.de

