

# VDI Nachrichten – Infoportal für Ingenieure

[http://www.vdi-nachrichten.com/vdi\\_nachrichten/aktuelle\\_ausgabe/akt\\_ausg\\_detail.asp?cat=4&id=40307&source=paging&cp=1](http://www.vdi-nachrichten.com/vdi_nachrichten/aktuelle_ausgabe/akt_ausg_detail.asp?cat=4&id=40307&source=paging&cp=1)

**Karriere: Sich selbst managen, Mitarbeiter erfolgreich führen und das eigene Business meistern**

## Mit Transition Coaching schneller auf Erfolgskurs

VDI nachrichten, Düsseldorf, 12. 9. 08, jul - "Wenn Ingenieure eine Managementposition übernehmen, ist es notwendig, die Experten- gegen die Führungsrolle zu tauschen", erklärt Nikolaus Werner, Personalleiter bei der Schöck Bauteile GmbH. Und genau hier setzt das Transition Coaching an - mit Erfolg.

Thomas Petri war mit sich und der Welt zufrieden: Der 33-Jährige sollte von seinem Arbeitgeber, der Schöck Bauteile GmbH, zum Abteilungsleiter befördert werden. Doch die Ernüchterung kam schnell. Schon in den ersten Tagen merkte der junge Diplom-Ingenieur, dass ihn seine ehemaligen Kollegen zwar fachlich, nicht aber als Vorgesetzten akzeptierten. Auch die Fülle neuer Aufgaben forderte ihn mehr als erwartet.

Wie Petri geht es vielen Ingenieuren. Doch er hat das Glück, dass sein Personalleiter, Nikolaus Werner, zu den versiertesten seiner Zunft gehört. "Speziell Ingenieure haben oft Scheu vor Konflikten mit Mitarbeitern, tun sich schwer beim Beziehungsmanagement und kümmern sich zu viel um Details, statt Aufgaben zu delegieren", erlebt Werner immer wieder. Hintergrund sei, dass viele erst erkennen müssten, dass sich Führung nicht so exakt planen lässt wie die Lösung technischer Fragen und dass es notwendig ist, die Experten- gegen die Führungsrolle zu tauschen.

Da Trainings nur begrenzt auf die Führungsaufgaben vorbereiten können, bietet der agile Personalchef jungen Führungskräften wie Petri die Möglichkeit, ein so genanntes Transition Coaching in Anspruch zu nehmen. "Ziel ist es, die Anlaufkurve der Führungskraft im neuen Job deutlich zu beschleunigen", erklärt Werner. Im Gegensatz zu den meist personenzentrierten Coaching-Ansätzen stellt das Transition Coaching dazu die Business-Themen in den Fokus. "Schließlich wissen wir, dass sich 80 % der Führungsprobleme auflösen, wenn die Management-Kompetenz einer Führungskraft steigt", äußert Christian Klein, Personalleiter der Fuchs Schmierstoffe Europe GmbH, der das Transition Coaching ebenfalls für Nachwuchsführungskräfte nutzt.

Entwickler dieses Ansatzes sind Elmar Rinck, Leiter Prozessberatung und Training im Germersheimer Mercedes Benz Global Logistics Center, und Dr. Franz Metz, Geschäftsführer der Rülzheimer Beratergruppe Palatina GmbH. Ihnen geht es darum, dass das Coaching in idealer Weise die drei wesentlichen Ansprüche verbindet, die an Führungskräfte in leistungsorientierten Organisationen gestellt werden: sich selbst zu managen, Mitarbeiter erfolgreich zu führen und ihr Business zu meistern. Damit ein Coach diesen Anspruch erfüllen kann, benötigt er viel Strategie-, Change-, Führungs- und Organisationsentwicklungs-Know-how.

Zu Beginn führt Metz stets eine Risiko-Analyse mit dem Coachee durch. "Diese Analyse gleicht die Chancen und Risiken der neuen Funktion mit den Stärken und Schwächen eines Coachees ab, stets bezogen auf den Übergang", erklärt der Coach, selbst ein promovierter Ingenieur. Denn: "Führungswechsel scheitern, wenn der Betreffende die Risiken der neuen Stelle falsch eingeschätzt hat und/oder es der Führungskraft an Erfahrungen, Fertigkeiten, Flexibilität und Zeit mangelt, um auf die neuen Anforderungen angemessen zu reagieren", so Metz.

Bei Petri etwa ergab die Analyse, dass er sich vor allem klar gegenüber seinen Vorgesetzten und Mitarbeitern positionieren musste, um akzeptiert zu werden. Auch sein Selbstmanagement musste er ändern und zudem mehr "innenpolitisches" Geschick entwickeln.

Neben diesen Stärken und Schwächen berücksichtigt das Coaching, auf welchem Management-Level sich ein Coachee befindet. Während der Team-Manager insbesondere sein Team organisieren und führen muss, liegen beim Function-Manager die Schwerpunkte bei der strategischen Ausrichtung der Funktion. Und beim Business-Manager auf der profitablen Entwicklung seines Business.

"Bei uns ist es oft so, dass die Ingenieure sowohl Team- als auch Function-Manager, manchmal sogar Business-Manager in einem sind", berichtet Elmar Rinck. Einzelne Managementaspekte bleiben dann schnell unberücksichtigt oder es wird ein falscher Fokus gesetzt.

Beim Transition Coaching wird stets mit dem Coachee ein Businessplan erarbeitet. "Der erste Teil dient zur Standortbestimmung im Sinne einer Orientierung. Der zweite enthält die Positionierung und den Zukunftsentwurf sowie die Konkretisierung des (Übergangs-) Vorhabens aus Sicht der Führungskraft. Und der dritte Teil beschreibt die Realisierung, wie das gesamte Vorhaben nach Abstimmung mit den Vorgesetzten mithilfe von konkreten Maßnahmen und Projekten umgesetzt werden soll", erklärt Franz Metz.

Die gemeinsame intensive Auseinandersetzung mit Schlüsselkunden, Leistungsportfolio, Prozessbeschreibung seines Bereiches sowie Change-Fragestellungen und betriebswirtschaftlichen Themen wie Ressourcenzuordnung, Aufwands-/ Nutzenüberlegungen machten Petri handlungsfähiger. In der Folge verbesserte sich sein Standing gegenüber Vorgesetzten und Mitarbeitern, denn er konnte nun genau sagen, wie sie ihr Team vorwärts bringen wollten.

M. GESTMANN