



Transitionsbegleitung: Vom Mitarbeiter zur Führungskraft

hr7
Human Resources Management
Januar 2012

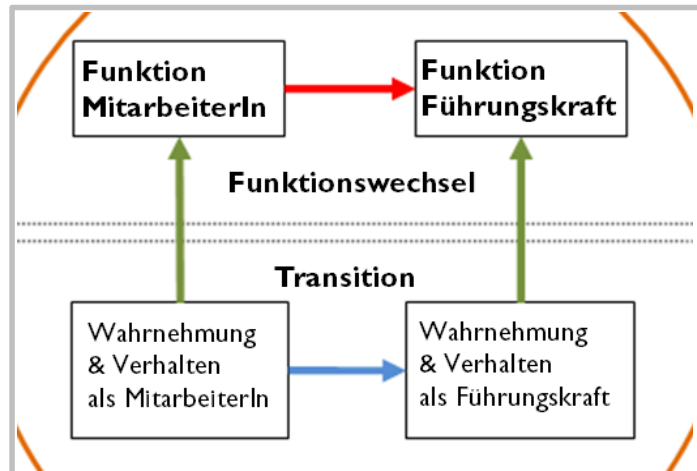
www.hr7.ch/transitionsbegleitung

Inhalt:

1. Kernidee
2. Herausforderungen
3. Individuelle Begleitung
4. Gemeinsame Workshops
5. Lernen im Alltag

1. Kernidee

Zum ersten Mal Führungskraft!



Ein/ e MitarbeiterIn wird aufgrund ihrer/ seiner (meist fachlichen) Fähigkeiten zur/ m Vorgesetzten befördert. Dabei geht es um mehr als nur einen Funktionswechsel, denn als Vorgesetzte/r übernimmt er/ sie eine neue Rolle, neue Aufgaben und Verantwortlichkeiten.

Diesen inhaltlich und emotional anspruchsvollen Übergang bezeichnen wir als *Transition*. Den Prozess dieser Transition erleichtern und unterstützen wir, damit Ihre Mitarbeitenden einen sicheren Start in die Aufgabe als Führungskraft erfahren.

Wie kann die Transition unterstützt werden?

Stolpersteine	
1	Unrealistische Erwartungen haben
2	Sich isolieren, alles selber lösen wollen
3	Alle Probleme/ Aufgaben sofort lösen wollen
4	Für alles «die perfekte Antwort» haben
5	Sich den falschen Prioritäten widmen
6	Sich von falschen Ratgebern einnehmen lassen
	Zu lange zögern, sich auch von Leuten zu trennen

Praktische Erfahrungen sowie wissenschaftliche Untersuchungen rund um die Transition vom Mitarbeiter zur Führungskraft zeigen, dass es einige Stolpersteine gibt. *Führungsnovizen* können begleitet werden, indem sie

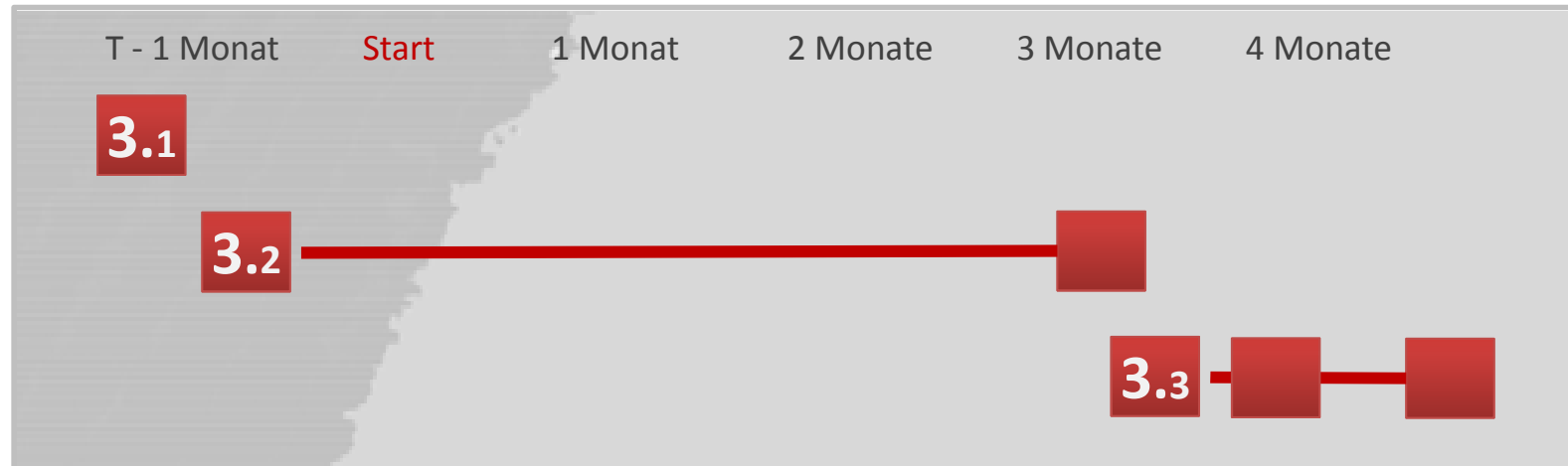
- auf die Transition vorbereitet werden
- sich aktiv mit ihren neuen (Führungs-)Aufgaben und Prioritäten auseinandersetzen
- ihre neue Führungsrolle und ihre Wirkung auf andere hinterfragen und Feedback erhalten
- in die Führungskultur des Unternehmens eingeführt und befähigt werden.

2. Sieben Herausforderungen

- 1. Der Führungsnovize übernimmt eine neue Rolle**
Was wird vom Führungsnovizen erwartet? Welche Bilder und Erwartungen hat der Führungsnovize selber – z. B. im Umgang mit Macht/ Autorität?
- 2. Der Führungsnovize übernimmt neue Aufgaben**
Fachwissen und -können treten eher in den Hintergrund, neu ins Zentrum rückt die Führungsaufgabe. Wie sieht der Führungsnovize seine Führungsaufgaben, wie will er führen und wo setzt er Prioritäten?
- 3. Der Führungsnovize prägt nun Erfolg und Misserfolg des ganzen Teams**
Welche Aufgaben sieht der Führungsnovize als die Herausforderungen des Teams? Wo packt er an, wo lässt er vorerst die Finger davon? Welches sind realistische Ziele?
- 4. Der Führungsnovize wird Teil des Führungsteams**
Wie gestaltet der Führungsnovize Beziehungen zu neuen Kolleginnen und Kollegen im Führungsgremium? Wie gestaltet er sein Netzwerk und die teamübergreifende Zusammenarbeit?
- 5. Der Führungsnovize muss kommunizieren und Konflikte lösen**
Wie gestaltet er seine Kommunikation? Wie erkennt und bewertet er Konflikte? Wie geht er mit ihnen um und was nimmt er sich vor?
- 6. Der Führungsnovize ist (scheinbar) auf sich selbst gestellt**
Führungsnovizen sind meist motiviert, ehrgeizig und voller Tatendrang. Gleichzeitig stehen sie unter Erwartungs- Erfolgsdruck, es fehlt noch an Erfahrung und Routine und sie können sich isolieren. Wie geht der Führungsnovize mit sich selber um? Wann und wo holt er sich Unterstützung?
- 7. Der Führungsnovize muss viel lernen**
Neben neuen Führungsaufgaben muss der Führungsnovize sich als Persönlichkeit weiterentwickeln. Wie gestaltet er diese persönlichen Lernprozesse (Feedback, Reflexion, Verhaltensweiterung)?

3. Individuelle Begleitung

Unterstützungsangebote rund um den Start in die neue Führungsfunktion



Eine Unterstützung in der Transition muss mehr sein als eine Schulung im Sinne reiner Wissensvermittlung: Sie muss dem Führungsnovizen als Individuum in seinem spezifischen Kontext gerecht werden und ihm die Möglichkeit zur eigenen Auseinandersetzung geben.

Aus bisherigen Erfahrungen mit Führungsnovizen schlagen wir 4 Module vor, die einzeln oder in Kombination auf die Bedürfnisse Ihres Unternehmens zugeschnitten werden. Es können dabei einzelne Führungsnovizen oder auch kleine Gruppen begleitet werden.

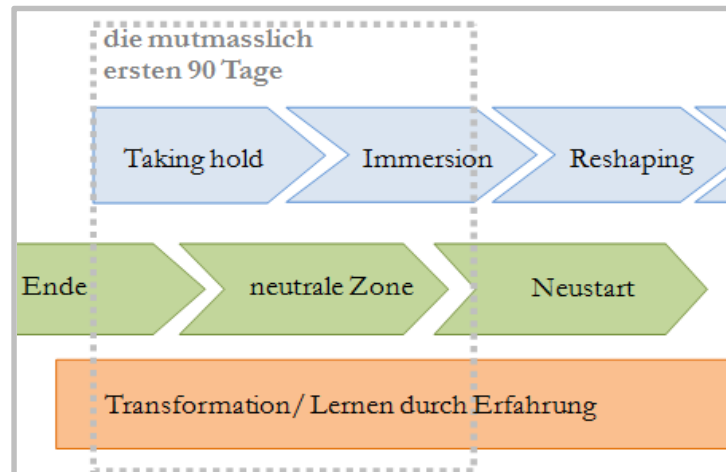
3.1 Transition-Workshop: Sensibilisierung auf die Transition und individuelle Startvorbereitung.

3.2 Priorisierung der eigenen Aufgaben: Individuelle Begleitung: Reflexionsgespräche vor und nach dem Start.

3.3 Leadership Development: Individuelle Lernbegleitung, Reflexion und Feedback im Bereich Führungsverhalten.

3.1 Vorbereitender Transition-Workshop

Wissen, was in einer Transition abläuft



Für Novizen ist es hilfreich, verschiedene Phasenmodelle, Stolpersteine bzw. Erfolgsfaktoren einer Transition zu kennen. Dies unterstützt sie in der Selbstreflexion, relativiert die eigenen Erwartungen und liefert Orientierungspunkte in den ersten Monaten.

Der Transition-Workshop macht vor allem in Kombination mit weiteren Modulen Sinn und kann diese einleiten.

Form des Transition-Workshops

Ein Transition-Workshop ist kompakt, dauert rund einen halben Tag und wird extern moderiert.

Zum einen werden einige Grundlagen bzw. gewonnene Erkenntnisse zur Transition vermittelt; im Zentrum steht jedoch die individuelle Auseinandersetzung und Vorausplanung auf den Start in der neuen Funktion.

Mögliche Inhalte:

- Phasen der Transition kennen/ erkennen
- Erfolgsfaktoren kennen
- Rollenwechsel/ Umgang mit Autorität
- Planung der ersten zwei Wochen
- Reflektieren der eigenen Erwartungen

3.2 Individuelles Priorisieren der Führungsaufgaben

Prioritäten erkennen, umsetzen, prüfen

Das Team informieren	Ziele setzen, Vorgaben machen	Mitarbeitende persönlich entwickeln	Fachaufgaben lösen
Mitarbeitende in der Arbeit begleiten	Zeit haben für informelle Gespräche	Konflikte aufklären/lösen	Einsätze planen
Probleme bzw. Kritik anbringen (Feedback)	Feedback einholen	Gerüchte aufklären/klarstellen	Varianten denken
Sitzungen gestalten	Einsätze führen	Verbesserungen anregen	Sich selber organisieren

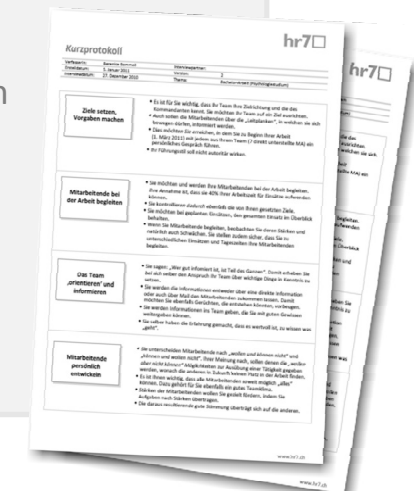
Dieses Modul konzentriert sich auf die neuen Führungsaufgaben (fachlich/ zwischenmenschlich). In zwei Einzelgesprächen vor und nach dem Start werden aus einer Auswahl von Führungsaufgaben die eigenen Prioritäten bestimmt, konkretisiert, geplant und deren Umsetzung wird mit dem nächsthöheren Vorgesetzten besprochen. Wichtige Erkenntnisse fließen in die weitere Planung ein.

Der Führungsnovize fokussiert sich, gestaltet seine Führungsarbeit bewusster, reflektiert Prioritäten mit seinem Vorgesetzten und bündelt seine Kräfte.

Form der individuellen Begleitung

Das erste Gespräch findet vor dem Start in die neue Führungsfunktion statt – noch ohne den nächsthöheren Vorgesetzten. Die Auseinandersetzung wird mit einem Kartenset mit Führungsaufgaben erleichtert. Auf Wunsch wird für jeden Führungsnovizen ein Kurzprotokoll mit seinen konkreten Führungsprioritäten erstellt.

Das zweite Gespräch findet rund zwei Monate nach dem Start in die neue Funktion statt. Die geplanten Aufgaben werden nochmals besprochen, die Umsetzung zusammen mit dem nächsthöheren Vorgesetzten reflektiert und neue Erkenntnisse fließen ein.



3.3 Leadership Development für Führungsnovizen

Entwicklung durch Reflexion und Feedback

Denken Sie regelmäßig über sich selbst nach.
Wie pflegen Sie das zu tun? 4 3 2 1

Lassen Sie Kritik zu und nutzen diese konstruktiv, überlegt und ohne Rechtfertigung.
Welche Kritik hat Sie in letzter Zeit weitergebracht? 4 3 2 1

Kommunikation (intern und extern)
Sie kommunizieren sehr klar und differenziert, was Sie von anderen erwarten.
Nennen Sie als Beispiel eine Situation, in der es Ihnen schwer gefallen ist, Ihre Erwartungen klar zu formulieren. 4 3 2 1

Sie setzen konsequent Ihre wichtigen Grundsätze der internen Kommunikation um.
Nennen Sie uns drei Ihrer Grundsätze und erläutern Sie, wie Sie diese im Alltag umsetzen. 4 3 2 1

Unternehmerische Führung
Sie treffen Entscheidungen für sich 4 3 2 1

Im Zentrum jeder Führungsentwicklung stehen individuelle Kompetenzen, Verhaltensweisen und Menschenbilder. Diese können nicht 'geschult' werden.

Ein Leadership Development für Führungsnovizen setzt daher beim Einzelnen an. Es geht darum, bisherige Vorstellungen und Verhaltensweisen im Bereich Führung zu konkretisieren, zu reflektieren und dem Novizen Feedback zu geben, wie er wirkt. Entsprechend wichtig ist es, dass der Prozess transparent und wertschätzend gestaltet wird.

Form eines Leadership Developments

Ein Leadership Development für Führungsnovizen ist immer firmenspezifisch und umfasst:

1. Eine differenzierte Selbstbewertung (Selbstbeobachtung).
2. Ein individuelles Gespräch mit zwei fordernden Gesprächspartnern; im Zentrum steht das Erarbeiten von Entwicklungsmöglichkeiten (verhaltensorientiert, jobbezogen).
3. Ein prägnantes schriftliches Feedback mit konkreten Entwicklungshinweisen.
4. Ein Feedback Gespräch zusammen mit dem nächsthöheren Vorgesetzten.

4. Gemeinsame Workshops zur Führungspraxis

Entwicklung durch Reflexion und Feedback



Interaktive Workshops können den Abschluss der Transition bilden und gleichzeitig die Zusammenarbeit unter den Führungskräften stärken. An solchen Workshops können wahlweise auch bereits erfahrene Führungskräfte teilnehmen.

Diese Workshops konzentrieren sich auf die Führungspraxis im Alltag. Neben kurzen Impulsreferaten von internen und externen Referenten steht der Erfahrungsaustausch der Führungsnovizen und die gemeinsame Gestaltung der Führung im Alltag im Zentrum.

Mögliche Themen aus der Führungspraxis

1. Führungsverständnis des Unternehmens
Wie führen wir bei uns im Unternehmen?
2. Mitarbeitergespräche (MAG)
Gesprächsgestaltung/ schwierige Gespräche
3. Personalentwicklung on-the-job
Konkrete Entwicklungsideen (Fach/ Person)
4. Teamübergreifende Zusammenarbeit
Effiziente und effektive Zusammenarbeit – auf der Ebene der Organisation sowie der Prozesse wie auf der Ebene der Kultur
5. Meeting-Kultur
Formen, Spielregeln und Instrumente
6. Delegation von Aufgaben/ Projekten
7. Kommunikation/ Konfliktmanagement

5. Lernen im Alltag: Weitere mögliche Schritte

Auch nach dem Start und den ersten Monaten in der neuen Rolle können Führungskräfte in einem individuellen Setting unterstützt werden.

1. **Punktuelle, individuelle Begleitung**

Bei bestimmten, persönlichen Entwicklungsthemen oder bei besonders anspruchsvollen Führungssituationen kann eine Begleitung im Sinne einer **Sparringpartnerschaft** Sinn machen.

2. **Nutzung bestehender Angebote der Führungsentwicklung**

Nach der Führungsentwicklung im Rahmen der Transition kann die neue Führungskraft bestehende Angebote (**Mentoring/ interne Führungsausbildungen/ Coaching**) nutzen.

3. **Begleitung in Workshops**

Bei besonderen Vorhaben (z.B. ein Veränderungsprojekt) kann eine Führungskraft und ihr Team oder ein Führungsteam im Rahmen eines **Workshops** unterstützt werden.