PHARMA
MEDIZINTECHNIK

| Transition Coaching | Training |

Transition Coaching

Steilere Entwicklung in der neuen Position

Gewinn für Unternehmen und Führungskraft

SEMPER® AVANTI

TRAINING | COACHING | BERATUNG

Praxisorientiert bei Ihnen vor Ort!

**Erkenne,
Wo Du stehst,
Wo Du hin willst.
Mach Deinen Plan.
Und dann geh!**

Eine Führungsposition wird neu besetzt

Wenn eine Führungsposition neu besetzt werden soll, stehen alle Beteiligten vor komplexen Aufgaben. Diese Aufgaben gilt es effizient und erfolgreich zu lösen.

Es spielt keine Rolle, ob die Besetzung intern oder extern erfolgt. Diese Situation ist in jedem Fall riskant – für das Unternehmen sowie für die Führungskraft. Je kleiner das Unternehmen, desto größer das relative Risiko und die sich daraus ergebenden Folgen. Schließlich belaufen sich die durchschnittlichen Kosten für die Neubesetzung und Einarbeitung einer Führungskraft auf das eineinhalb- bis dreifache des jeweiligen Jahresgehalts.

Ziel muss daher sein, dass die Führungskraft möglichst schnell den oftmals unbekannten Anforderungen des neuen Jobs gerecht wird. Ist die Leistungskurve in den ersten 100 Tagen zu niedrig und entspricht nicht den Erwartungen, drohen dem Unternehmen einerseits erhebliche Verluste. Andererseits besteht die Gefahr des Karriereknicks bei der Führungskraft. – Beides muss vermieden werden.

Denn: Noch immer verlassen mindestens 30% der Führungskräfte im ersten Jahr nach Antritt der Stelle den neuen Arbeitgeber.

Transition Coaching

Intensive Begleitung einer Führungskraft im Falle des Jobwechsels

Die Person, die eine neue Führungsposition übernimmt, wird über einen ca. 6- bis 12-monatigen Zeitraum intensiv gecoacht.

Das Coaching besteht darin die jeweilige Person fachlich und organisatorisch in das Unternehmen und die neue Position zu integrieren, die Businessziele und Unternehmenskultur mit einzubeziehen und die Beeinflussung der sozialen Beziehungssysteme gemeinsam zu steuern.

Damit sind die im Vordergrund stehenden Bezugsgrößen des Transition Coaching fixiert (Abb. 1):

- fachliche Integration
- soziales Beziehungssystem
- organisationskulturelle Integration

Die Einbindung des Vorgesetzten, der Kollegen und des Teams ist für die Verbindlichkeit und Nachhaltigkeit des Prozesserfolgs von besonderer Wichtigkeit. Vorgesetzter, Kollegen und Team sind damit nicht mehr nur Betroffene, sondern gleichzeitig Prozessbeteiligte.

Mit dieser gelebten Transparenz erhöht die neue Führungskraft nicht nur die Akzeptanz für ihre Tätigkeit. Sie stärkt durch diese Vorgehensweise die Teamentwicklung und die stringente Fokussierung auf die gemeinsamen Businessziele. Die Kommunikation wird in alle Richtungen optimiert.

Abb 1.

„Zur Förderung des Menschen, zur Entwicklung des Geistigen ist das Lassen das höchste Mittel."

Laotse

Zielgruppe

Wer profitiert vom Transition Coaching?

Transition Coaching ist dort sinnvoll, wo eine Führungsposition neu besetzt werden soll.

Zudem profitiert beispielsweise auch ein Key-Account- oder der neue Produkt-Manager.

Jede Position, die von herausragender Bedeutung für das Unternehmen ist, kann Nutzen durch das Transition Coaching erfahren.

„Der Ziellose erleidet sein Schicksal – der Zielbewusste gestaltet es."

Immanuel Kant

Ziele

Übergeordnete Ziele innerhalb des Trainings

- Unternehmenserfolg durch Coaching der neuen Führungskraft
- Fokussierung auf die gemeinsamen Businessziele
- Optimale Integration der neuen Führungsperson
- Akzeptanz der neuen Führungskraft
- Optimierung der Kommunikation
- Stärkung des Teamentwicklungs-Prozesses
- steilere Entwicklungskurve der neuen Führungskraft
- schnellere Erreichung des Break-Even-Point

Das gesamte Transition Coaching ist primär auf die Businessziele von Führungskraft und Unternehmen ausgerichtet.

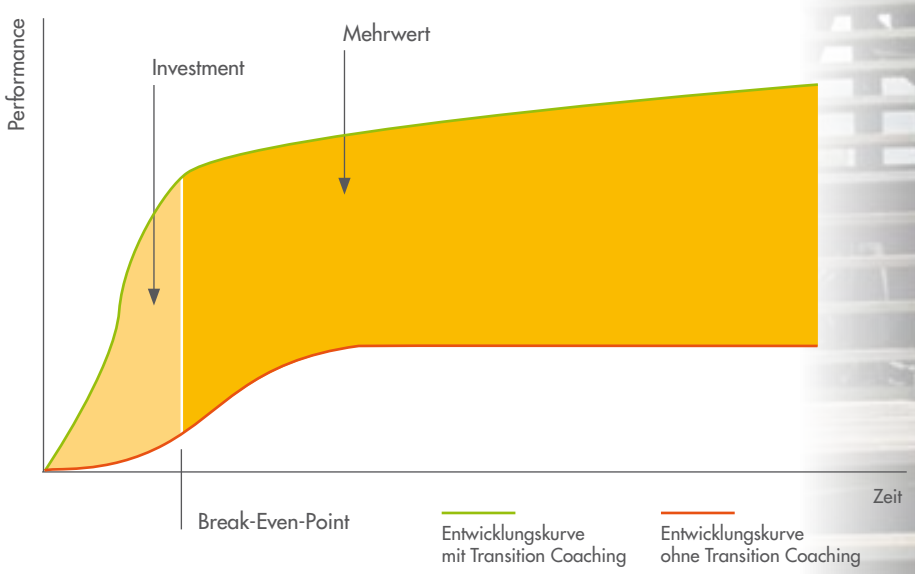
Vorteile

Steilere Performance und Mehrwert

Es ist gewährleistet, dass sich der gesamte Prozess auf die Kernthemen konzentriert und straff zielfokussiert abläuft. Die sich ergebenden Maßnahmen und Entwicklungsaktivitäten sind daran ausgerichtet.

Die Performance wird steiler und die mit der Neubesetzung und dem Prozess des Transition Coaching verbundenen Investitionen werden deutlich eher wieder erwirtschaftet (Anstieg von ROI).

Das bedeutet mehr Sicherheit für das Unternehmen durch deutlich höheren Mehrwert.



Nutzen durch Vorgesetzteneinbindung:

– Intensivere Kommunikation und verbesserte Zusammenarbeit –

- beschleunigter Beziehungsaufbau zwischen neuer Führungskraft und seinem Vorgesetzten
- Prozessoptimierung durch intensiveren Erfahrungsaustausch
- genauerer Zielabgleich mit übergeordneten Unternehmenszielen
- erhöhte Sicherheit bei Maßnahmenumsetzung, die das Budget betreffen
- Prozessverständnis des Vorgesetzten bedeutet mehr Rückhalt für den gesamten Prozess

Nutzen durch Teameinbindung:

– schnelle Teamfindung und Transparenz vertreiben Unsicherheit und Unruhe –

- Verständnis für den Prozess
- Teamentwicklung von Anfang an
- gefühlte Wertschätzung durch vorgelebte Transparenz und Offenheit
- Delegation einzelner Maßnahmen von Beginn an
- Vertrauensbildung schafft Sicherheit

Nutzen durch Kollegeneinbindung:

– kurze Wege unter Kollegen beseitigen Stolpersteine –

- Verständnis für den Prozess
- Teamentwicklung
- gegenseitige Unterstützung
- Generierung neuer Ideen – kreativer Gedankenaustausch
- schnellere Entwicklung von netzwerkartigen Verbindungen
- mehr Vertrauensbildung = erhöhte Sicherheit

v. links: Marco Müller, Volker Böhning und Gerold Becher

Basiskompetenzen für unsere Konzeptionen

Wir erstellen unsere Konzeptionen auf Basis unserer Erfahrungen, die wir in der Industrie gesammelt haben. Unser Wissen aus Führung, Vertrieb, KAM, HR, Moderation, Training und Marketing bringen wir direkt, glaubhaft und praxisnah in das Transition Coaching ein.

Das bedeutet ...

- gelebte Authentizität des Coaches aufgrund eigener Praxiserfahrung
- praxisnahes Transition Coaching für die direkte und zielgerichtete Umsetzung
- Prozessbegleitung von der Analyse bis zur Zielerreichung
- realistische Maßnahmenentwicklung und -umsetzung im Kontext der Unternehmensziele
- Integration des Coachings in das Umfeld von Vorgesetztem, Kollegen und Team
- steile und hohe Lernkurve der neuen Führungskraft
- Vernetzung der neuen Führungskraft im neuen System
- Einbeziehung der Unternehmenskultur und des sozialen Beziehungssystems
- schnelles Erreichen des Break-Even-Point

„Wahrheit kommt mit wenigen Worten aus."

Lao-tse

8.1 Beginn

Das Training soll möglichst in dem Moment der Stellenannahme – also noch in der informellen Phase – beginnen. Bereits vor dem Eintritt in das neue Unternehmen ist es vorteilhaft, im Rahmen des Transition Coaching Analysen und Vorbereitungen durchzuführen. Dieses Vorgehen dient insbesondere der Prozessoptimierung in den ersten 100 Tagen – dem wichtigsten Zeitraum für die neue Führungskraft.

In den ersten 3 Monaten nach Eintritt geht es darum sich im neuen Umfeld zu orientieren, zu positionieren, erste Weichen zu stellen und die Zusammenarbeit mit dem eigenen Team, den Kollegen und vor allem mit dem eigenen Vorgesetzten erfolgreich zu starten. In dieser Phase gilt es Anfängerfehler und Fehlentscheidungen zu vermeiden.

8.2 Prozessdauer

Oder: 6 - 12 Monate Coaching zum Erfolg!

Der gesamte Prozess des Transition Coaching verläuft in der Regel über einen Zeitraum von ca. 6 - 12 Monaten. Der Transition Coach erscheint im Durchschnitt 9 Mal für jeweils mindestens einen halben Tag. Bei Bedarf macht es Sinn ein follow up durchzuführen. Damit wird die Nachhaltigkeit des Erfolgs zusätzlich erhöht.

Es ist zielführend den Transition Coach in eine der ersten Teammeetings mit einzubeziehen. Dadurch erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass die Teamfindung beschleunigt wird.

9.1 Prozessbetrachtung

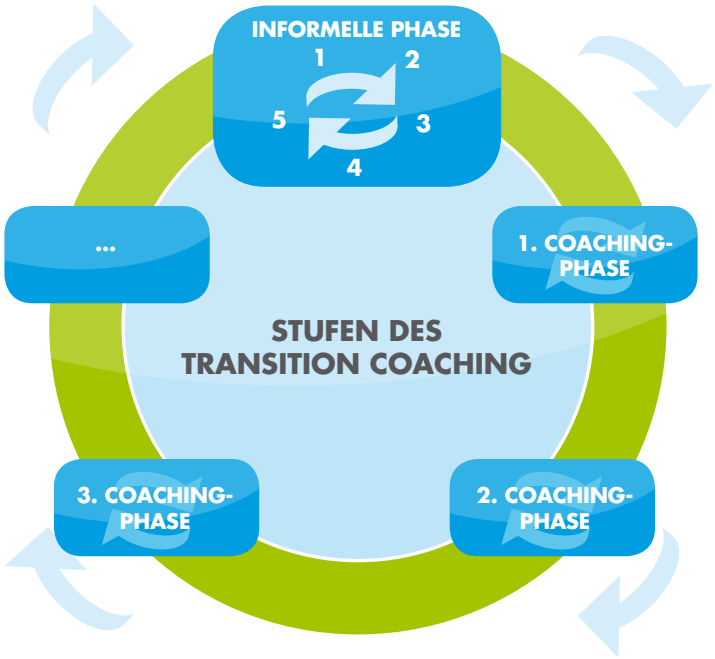
Im Zentrum des Transition Coaching steht die neue Führungskraft und die mit dem neuen Job verbundenen Anforderungen. In diesem Prozess orientieren wir uns gemeinsam an den Zielen des Unternehmens und deren Erfordernissen.

Was im Marketing der Marketingplan ist, wird hier als Transition-Businessplan gemeinsam entwickelt. Vorteil bei diesem Vorgehen – analog zum Marketingplan – ist, dass sich die neue Führungskraft detailliert mit dem Prozess in all seinen Einzelheiten auseinander setzen muss. Das steigert die Sicherheit für alle Beteiligten, schafft klare Orientierung und erzielt gegenseitiges Vertrauen.

Wenn mit diesem Prozess noch im informellen Zeitrahmen – also vor dem offiziellen Eintritt in die neue Position – begonnen werden kann, wird die anfängliche Leistungskurve zusätzlich optimiert.

9.2 Systematische Stufen des Transition-Business-Plans

1 Analyse
2 Adaptierte Zielsetzung
3 Maßnahmen- und Aktionsplan
4 Gecoachte Umsetzung
5 Monitoring – Feedback



Dieser Prozess läuft nicht einmal, sondern rollierend ab und ist an die jeweilige Situation/Coachingphase angepasst. (Abb. 2)

Aufgrund neuer Informations- oder Datenlagen muss der Prozess gerade in den Anfangsmonaten regelmäßig adaptiert und entsprechend gecoacht werden. Damit entsteht ein konsequent an den jeweiligen Bedarf sich orientierender Entwicklungs-prozess. Das bedeutet noch mehr Sicherheit und Erfolg für die neue Führungskraft und damit auch für das Unternehmen.

In jeder Phase – gerade auch zwischen den Coaching-Terminen – besteht zwischen Transition Coach und neuer Führungskraft eine enge Kommunikation. Zwischen den Prozessen tritt der Coachee mit dem Transition Coach in Kontakt und wird von diesem beraten.

9.3 Analyse (SWOT-Analyse)

Ohne Analyse keine Zielsetzung oder Plangestaltung

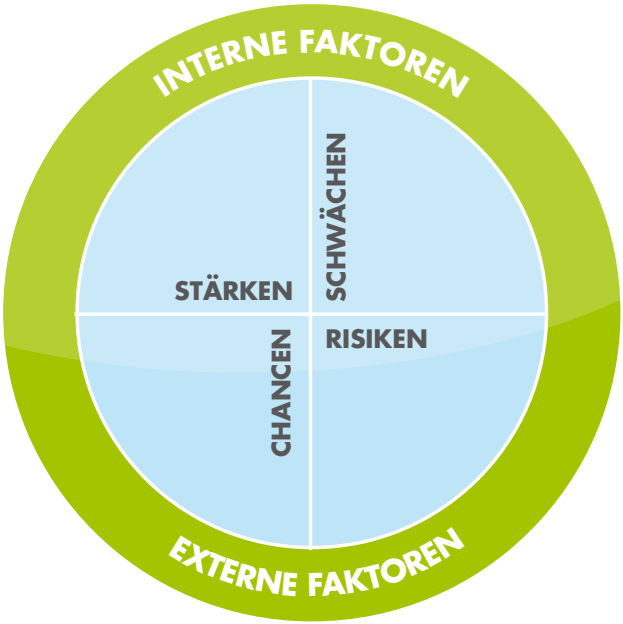
Bei dieser Analyse werden die Stärken (Strenghtes) und Schwächen (Weaknesses) der Führungskraft hinsichtlich der Chancen (Opportunities) und Bedrohungen (Threats), die der neue Job mit sich bringt, abgeglichen. Wie im Marketing etabliert, lässt sich die SWOT-Analyse (siehe Beilage) optimal einsetzen.

Zunächst gilt es die Stärken und Schwächen der Führungskraft genauestens darzulegen. Zu diesem Zeitpunkt ist es sinnvoll frühere Bewertungen mit einzubeziehen. Denn mit der zu besetzenden Position gehen Chancen und Risiken einher. Diese müssen ebenfalls detailliert dargelegt werden. Aus deren Gegenüberstellung erfolgt die Zielsetzung.

Die SWOT-Analyse stellt die Basis für die nächste Stufe der sich daran orientierenden Zielsetzung (siehe 9.5) dar.

„Wer all seine Ziele erreicht hat, hat sie sich als zu niedrig ausgewählt."

Herbert von Karajan



9.4 Praxisbeispiel

Auf den folgenden zwei Seiten ist das Praxisbeispiel eines regionalen Verkaufsleiters aus dem pharmazeutischen Bereich aufgeführt. Zunächst werden die übergeordneten und im Anschluss daran die direkt operativen Erfolgsfaktoren angegeben.

Übergeordnete Erfolgs-Parameter für die SWOT-Analyse eines regionalen Verkaufsleiters, Pharma

- Vorbildfunktion vorleben
- Natürliche Teamentwicklung: gegenseitiges Verständnis und Vertrauen
- Interne Kommunikation: Offenheit und zeitnah klares Feedback
- Gesunder Wettbewerb im Team: damit jeder angespornt „Gas" gibt
- Verantwortung geben und fordern
- Leben einer Lösungskultur: Chancen finden
- Führungskultur – Basis der Mitarbeitermotivation

Direkte Erfolgs-Parameter für die SWOT Analyse eines regionalen Verkaufsleiters, Pharma

- Markt- und Bewerberanalyse
- SMARTe Zielsetzung
- Zeitmanagement
- Projektentwicklung
- Tagungsmanagement
- Moderation/Rhetorik
- Teamentwicklung
- ADM-Coaching
- Netzwerkbildung
- Mentoring
- KOL/ROL-Management
- Administration
- Verkäuferische Fähigkeiten

„Ziel eines Konfliktes oder einer Auseinandersetzung soll nicht der Sieg, sondern der Fortschritt sein."

Joseph Joubert

9.5 Adaptierte Zielsetzung

Aus der SWOT Analyse ergibt sich die konkrete Zielsetzung. Die Ziele werden SMART und schriftlich formuliert. Das steigert die Verbindlichkeit zwischen allen Prozessbeteiligten.

Wichtig ist, dass der jeweilige Vorgesetzte der Führungskraft in den Prozess eingebunden wird. Damit ist ein Höchstmaß an Transparenz und Verbindlichkeit gesichert. Weiterhin kann der Vorgesetzte im Sinne von „Mentoring" mit seinem Erfahrungsschatz den Prozess optimieren.

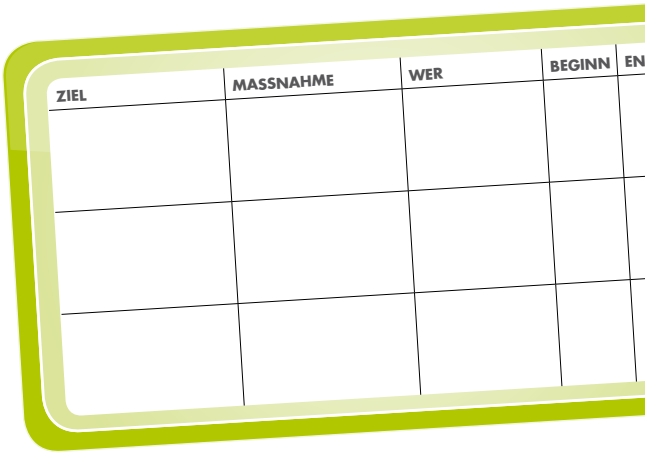
Die erarbeiteten Ziele des Transition Coaching müssen mit den übergeordneten Businesszielen konform gehen und dürfen nicht widersprüchlich sein. Gerade bei dem Thema Zielsetzung ist die Unterstützung seitens des Vorgesetzten und dessen direkte Prozesseinbindung sehr hilfreich und wünschenswert. Das verbessert den Beziehungsaufbau und garantiert Erfolg von Anfang an.

9.6 Maßnahmen- und Aktionsplan

Die zielorientierte Planung kann jetzt anlaufen

Der Maßnahmen- und Aktionsplan wird ebenfalls in schriftlicher Form verfasst. Er beinhaltet alle Maßnahmen und Aktivitäten, die sich aus den zuvor gesetzten Zielen ableiten lassen. Durch die schriftliche Fixierung ist die neue Führungskraft gezwungen sich intensiv mit den Maßnahmen und Aktivitäten auseinander zu setzen, die Ergebnisse zu reflektieren sowie die Situation aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten.

Auch diese Stufe im Prozess ist mit dem jeweiligen Vorgesetzten durchzusprechen. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn Maßnahmen, die das Budget beeinflussen, geplant und durchgeführt werden sollen. Damit ist eine enge Kooperation mit dem Vorgesetzten von Beginn an gewährleistet.



ZIEL	MASSNAHME	WER	BEGINN	EN

9.7 Gecoachte Umsetzung

Umsetzung des Plans mit Nähe zum Coach

Nachdem der Maßnahmen- und Aktionsplan niedergeschrieben ist, folgt die gecoachte Umsetzung.

Gerade in dieser Phase ist es Zeit Transparenz und Offenheit zu leben. Das bringt Sicherheit und Vertrauen bei dem Vorgesetzten, den Kollegen und insbesondere beim Team der neuen Führungskraft.

Zu diesem Zeitpunkt ist es sehr sinnvoll gecoachte Team-Meetings durchzuführen. Dadurch lässt sich der Teamentwicklungs-Prozess von Beginn an optimieren. Die Basis für optimale Performance ist dadurch häufig schon gelegt.

„Zukunftskonzepte müssen so vielfältig sein, wie die Probleme, die sie lösen sollen."

David J. Herman

9.8 Monitoring/Reflexion/Controlling

Damit der Prozess auf Zielkurs bleibt

Im Prozess ist ein regelmäßiges (zum Beispiel nach Meilensteinen) Monitoring nötig. Das liefert neue Erkenntnisse, bringt Sicherheit für den weiteren Ablauf und ermöglicht gegebenenfalls. zeitnahe Kurskorrekturen. Es stellt damit einen wichtigen Teil der Prozessoptimierung dar.

10 Optimierte Langfristigkeit für den Erfolg

Die Coaching-Termine sind strategisch an wichtige Phasen gekoppelt. Damit erzielt die neue Führungskraft eine steilere, schnellere und höhere Entwicklungskurve. Die Teilnehmer erhalten zwischen den Coaching-Terminen formulierte Aufgabenstellungen, dessen Bearbeitung zielorientiert abläuft und zeitnah vom Transition Coach eingefordert wird.

Bereits beim ersten Coaching-Termin bekommen die Teilnehmer Ihren Coaching-Pass. Aufgabe ist es, dass der Coachee jeweils 2 bis 3 übergeordnete Ziele schriftlich darin fixiert, um sie anschließend zielgerichtet zu bearbeiten. Zu jedem Coaching-Termin wird der Coaching-Pass hinsichtlich des Erfüllungsgrades besprochen.

SEMPER® AVANTI

TRAINING | COACHING | BERATUNG

Praxisorientiert bei Ihnen vor Ort!

SEMPER AVANTI
LIEKWEGER STRASSE 108
31688 NIENSTÄDT

TELEFON +49 5724 3990090
FAX +49 5724 399732
MOBIL +49 175 5978052

VOLKER BÖHNING
INFO@SEMPERAVANTI.DE
WWW.SEMPERAVANTI.DE

© Alle Urheber- und Nutzungsrechte liegen bei SEMPER AVANTI.
Die Vervielfältigung ohne Einverständnis ist untersagt.