

Leadership Transition Coaching
Nachhaltige Begleitung auf dem Weg von der
Fach- zur Führungskraft

Autor: Melanie Haller

Datum: 12. April 2025

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	2
Vorwort.....	3
1. Ausgangssituation.....	4
2. Zielsetzung.....	5
3. Definition Transition Coaching	5
4. Fokussierung des Coachings vor dem Hintergrund der Ausgangssituation	8
4.1. Phase Loslassen: Beenden des Alten, Abschied nehmen.....	8
4.2. Phase Dazwischen: neutrale Zone zwischen Altem und Neuem, Chaos und Kreativität	10
4.3. Phase Neubeginn: neue Identität, Übungen neuer Verhaltensweisen.....	12
5. Reflexion	13
Literaturverzeichnis.....	14
Abbildungsverzeichnis	14

Vorwort

Der Wechsel von Führungskräften gehört zum Alltag in Unternehmen.

Für den Übergang kann der oder die Neue von extern ins Unternehmen oder aus den eigenen Reihen rekrutiert werden. Bei der externen Auswahl werden spezifische Kriterien herangezogen, die insbesondere die Führungskompetenzen der Kandidaten bewerten und in die Entscheidungsfindung einfließen.

Um sicherzustellen, dass neue Führungskräfte schnell in ihre Position hineinwachsen, ist ein systematischer und strukturierter Onboardingprozess unerlässlich. Dieser Prozess minimiert das Risiko einer langen Anlaufzeit, die für das Unternehmen mit finanziellen Verlusten verbunden sein kann. Ziel des Onboardings ist es, die neuen Führungskräfte in die Unternehmenskultur, Regeln und Strukturen einzuführen.

Im Gegensatz dazu wird bei der Rekrutierung von Führungskräften aus den eigenen Reihen der Onboardingprozess häufig vernachlässigt. Oft werden leistungsstarke Fachkräfte aufgrund ihrer Erfolge oder langjährigen Zugehörigkeit befördert, ohne ausreichend zu prüfen, ob sie über die notwendigen Kompetenzen für eine Führungsrolle verfügen. Nach ihrer Ernennung sehen sich die neuen Führungskräfte häufig mit der Herausforderung konfrontiert, wie sie ihre neue Rolle erfolgreich ausfüllen sollen.

Diese Rahmenbedingungen verdeutlichen die Notwendigkeit von Transition Coaching, um Führungskräfte in ihrer neuen Rolle zu unterstützen und ihnen zu helfen, die erforderlichen Fähigkeiten zu erlangen und das nötige Selbstvertrauen zu entwickeln.

1. Ausgangssituation

Im Unternehmen, in dem die Autorin als HR Business Partner tätig ist, wird bei Transitions (engl. Übergänge) in Führungsrollen vorwiegend auf interne Nachwuchsführungskräfte zurückgegriffen. Diese haben zumeist einen technischen Hintergrund, bisher eine Position in einem technischen Fachgebiet inne sowie in der Regel keine Führungserfahrung. Im Unternehmen existiert bisher keine proaktive Personalentwicklung, die den Wechsel von einer Fach- in eine Führungsrolle systematisch vorbereitet. Nach Antritt der neuen Aufgabe erhalten die Mitarbeiter eher sporadisch ein einmaliges externes Führungstraining, um Basiskenntnisse der Führung zu vermitteln. Diese Trainings sind jedoch nicht in ein umfassendes Unternehmenskonzept integriert.

Durch den Wechsel auf eine Führungsebene sehen sich Mitarbeiter häufig zahlreichen Herausforderungen gegenüber:

- Positionierung als Führungskraft: die neue Führungskraft muss durch den Rollenwechsel eine neue Sichtweise einnehmen und die damit verbundenen Anforderungen im Vergleich zur bisherigen Rolle als Kollege verstehen
- Erforderliche Fähigkeiten: Fachkompetenz allein reicht nicht aus, um Mitarbeiter erfolgreich zu führen. Es sind zusätzliche Fähigkeiten notwendig, um Vertrauen und Glaubwürdigkeit als Führungskraft aufzubauen
- Bewältigung zwischenmenschlicher Themen: Neue Führungskräfte stehen vor der Herausforderung, unbekannte Themen im zwischenmenschlichen Bereich zu meistern
- Unternehmerisches Denken: In einer von Unbeständigkeit und Komplexität geprägten Arbeitswelt ist ein souveränes Taktieren erforderlich

In der Praxis ist häufig zu beobachten, dass sich neue Führungskräfte aus Unsicherheit und fehlender Anleitung in ihr bekanntes Fachgebiet zurückziehen. Dabei werden die neuen, unbekannten Aufgaben als Führungskraft oft vernachlässigt oder ignoriert. Dies führt immer wieder zu:

- Rollen- und Zielkonflikten: Unzufriedenheit bei den Mitarbeitern aufgrund mangelnder Aufmerksamkeit und Unterstützung
- Eigene Unzufriedenheit der Führungskraft, welche bis hin zum Scheitern in der neuen Rolle führen kann
- Folgen für das Unternehmen: Ein gescheiterter Führungswechsel hat für das Unternehmen erhebliche Konsequenzen. Dazu zählen Kosten für Neubesetzung, Kosten durch Stagnation, Reputationsverlust oder aufgrund Irritationen im Team mit der Konsequenz eines erhöhten Turn-Overs

Diese Ausgangssituation verdeutlicht die Notwendigkeit eines effektiven Transition Coachings, um neue Führungskräfte in ihrer Rolle zu unterstützen und sie bei der Bewältigung der genannten Herausforderungen erfolgreich zu begleiten.

2. Zielsetzung

Die folgende Arbeit beschäftigt sich mit der Fragestellung, welchen Beitrag Coaching bei Führungsneulingen während des Übergangs von einer Fach- zu einer Führungskraft leisten kann.

Die Auseinandersetzung soll dazu dienen die Besonderheiten hierbei im Vergleich zu klassischem Coaching herauszustellen sowie Impulse für die praktische Anwendung im Unternehmenskontext aufzuzeigen. Die Expertenberatung als weiterer Ansatzpunkt während eines Führungswechsels soll in dieser Arbeit nicht fokussiert werden.

3. Definition Transition Coaching

Transition beschreibt einen inneren psychologischen Prozess, den Menschen ganz individuell im Zuge der Konfrontation mit einer veränderten Situation durchlaufen - mit anderen Worten - wie sie innerlich mit der Veränderung umgehen und diese akzeptieren. Werden Menschen bei diesem inneren Prozess bewusst begleitet, ist anzunehmen, dass extern angestoßene Veränderungen nach einer innerlichen Verarbeitung mitgetragen werden und damit die Chancen besser stehen, dass eine Veränderung erfolgreich implementiert wird.¹

Leadership Transition Coaching findet daher Anwendung, wenn die spezifischen Herausforderungen bei der Übernahme einer Führungsrolle beleuchtet bzw. begleitet werden sollen.²

Dabei ist unerheblich, ob es sich dabei um die Übernahme einer ersten Führungsrolle handelt oder um einen Rollenwechsel einer erfahrenen Führungskraft. Alle Wechsel haben gemeinsam, dass die (Nachwuchs)Führungskraft auf ein anderes Umfeld trifft - sei es andere Tätigkeiten, welche eine veränderte Herangehensweise verlangen oder ein anderes Team. Bei Nachwuchsführungskräften kommt es darüber hinaus noch zu einer Veränderung hinsichtlich Rolle und Funktion.

Die Herausforderung besteht darin, dass unterschiedliche Interessen zu beachten sind. Das Unternehmensinteresse liegt hierbei im nahtlosen Führungswechsel, bei dem die neue Führungskraft die Erwartungen ihrer neuen Rolle versteht, sowie das Bewusstsein darüber erhält, welche Führungsfähigkeiten in welcher Führungsebene dem Unternehmen dienlich sind.³

1 (vgl. <https://wmbridges.com/about/what-is-transition/>, 12.04.2025)

2 (vgl. Bond, Naughton, 2011, S. 167)

3 (vgl. Bond, Naughton, 2011, S. 167; Fehse, Graf, 2017, S. 266, 267; Metz, Rinck, 2010, S. 2-4; 11-12)

Auch die Führungskraft legt an den Wechsel eigene Erwartungen und Vorstellungen. Es sei angenommen, dass auch sie möglichst zügig mit möglichst wenig Risiko im Scheitern in der neuen Rolle Fuß fassen und erfolgreich sein möchte.

Demnach lässt sich das beiderseitige Ziel eines Führungswechsels in einer Anlaufkurve, welche den zeitlichen Aufwand im Verhältnis zum Nutzen für das Unternehmen setzt, darstellen (vgl. Abbildung 1). Hierbei soll aufgezeigt werden, dass die durch Coaching begleiteten Wechsel einen zeitlich größeren Nutzen hervorbringen, eine sogenannte „optimierte Anlaufkurve“ im Vergleich zu einem unbegleiteten Wechsel („normale Anlaufkurve“) ⁴.

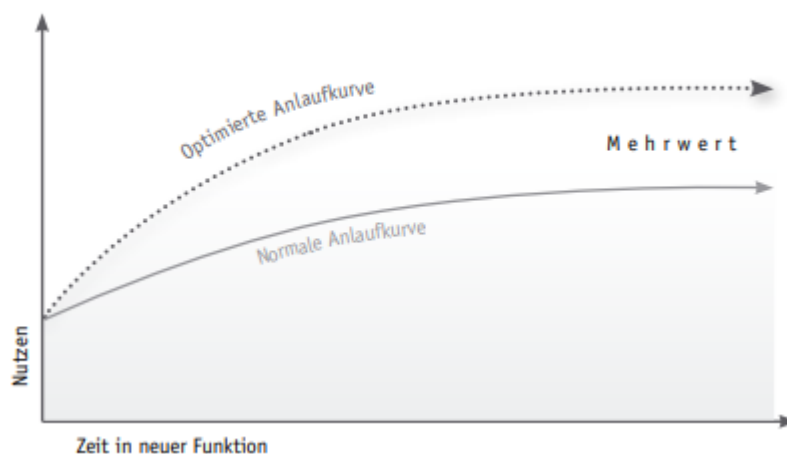


Abbildung 1 Normale und optimierte Anlaufkurve im Transition-Coaching (nach Metz/Rinck) ⁵

Dies stellt damit auch die Besonderheit des Transition Coachings dar – es geht um „eine Verbindung von Begleitung und Beratung im Coachingprozess“ ⁶. Demnach muss Transition Coaching zwei Aspekte bzw. zwei Zielsetzungen balancieren: das individuelle Anliegen des Coachees als auch das unternehmerische Anliegen ⁷. Folglich unterscheidet sich Transition Coaching vom klassischen Coaching dahingehend, dass der Coachingauftrag unternehmensseitig angestoßen wird, und somit zunächst meist ohne spezifische Fragestellung des Coachees an dem Ziel gearbeitet wird, die Neuführungskraft zu befähigen schnell und nachhaltig in ihrer neuen Rolle anzukommen. Dazu gehört auch, die Gegebenheiten zu berücksichtigen, unter denen der Führungswechsel erfolgt. ⁸

Ein weiterer Unterschied zum klassischen Coaching besteht darin, dass Transition Coaching darauf hinarbeitet, die neu ernannte Führungskraft optimal auf ihre zukünftige Rolle

4 (Metz, Rinck, 2010, S. 13)

5 (Fehse, Graf, 2017, S. 268)

6 (Fehse, Graf, 2017, S. 266)

7 (vgl. Mathier-Matter, Wittekind, 2020, S. 7-8)

8 (vgl. Mathier-Matter, Wittekind, 2020, S. 15; Metz, Rinck, 2010, S. 13-14)

Transition Coaching erfordert im Vergleich zum klassischen Coaching eine stärkere Strukturierung und Impulsgebung durch den Coach, insbesondere zu Beginn des Prozesses. Das bedeutet, dass der Coach nicht nur den Coaching-Prozess leitet, sondern auch als Berater fungieren kann. Er sollte daher in der Lage sein, hilfreiche Lösungsvorschläge und bewährte Praktiken einzubringen. Um dies effektiv zu tun, muss der Coach über das notwendige Fachwissen verfügen und gleichzeitig die Fähigkeit besitzen, dieses Wissen so zu vermitteln, dass der Coachee die Vorschläge verstehen und für sich selbst bewerten kann.

Gleichfalls betrachte der systemische Ansatz die Person oder die Situation des Übergangs nicht isoliert, sondern auch die Wechselwirkungen zwischen dem System Unternehmen und dem individuellen System der (Nachwuchs-)Führungskraft und die sich gegenseitig beeinflussenden Faktoren.¹¹

Das Diagramm zeigt die Beziehung zwischen dem Prozessansatz (y-Achse) und dem Expertenansatz (x-Achse) basierend auf der Anforderung an den Coach (y-Achse) und der Unabhängigkeit vom Coachee (x-Achse).

Die y-Achse ist mit 'Anforderung an Coach' beschriftet und reicht von 0% bis 100%. Die x-Achse ist mit 'Anforderung an Coach unabhängig zum Coachee' beschriftet und reicht von 'sehr hoch' bis 'gering'.

Die Diagrammfläche ist in zwei Hauptbereiche unterteilt: den Prozessansatz (oben links, grau) und den Expertenansatz (unten rechts, blau). Eine diagonale Linie trennt diese Bereiche. Verschiedene Coaching-Ansätze sind in Kreisen eingezeichnet:

- Executive Coaching** (Prozessansatz)
- Führungs-/ Persönlichkeits-coaching** (Prozessansatz)
- Laufbahn-coaching** (Prozessansatz)
- Coaching zum Führungsstart** (Prozessansatz)
- Agiler Coach** (Prozessansatz)
- Scrum Master** (Prozessansatz)
- Peer-coaching (Spartaner)** (Expertenansatz)

Ein Textfeld am unteren Rand des Expertenansatzes lautet: **Expertenansatz mach so !**

7

4. Fokussierung des Coachings vor dem Hintergrund der Ausgangssituation

Gemäß des Transitionmodells nach William Bridges (vgl. Abbildung 3) durchlaufen Menschen bei Veränderungen drei innerlich ablaufende Phasen: Die Phase des „Loslassens“, die Phase „Dazwischen“ und die Phase des „Neubeginns“. Jeder Phase werden typische Emotionen und Verhaltensweisen zugeordnet, welche beim Transition Coaching unterstützend begleitet werden, mit dem Ziel den Anstieg der Anlaufkurve (vgl. Abbildung 1) zu optimieren. Dabei ist die Länge der jeweiligen Phasen abhängig von der Bedeutung des Themas für die jeweilige Personengruppe.¹³

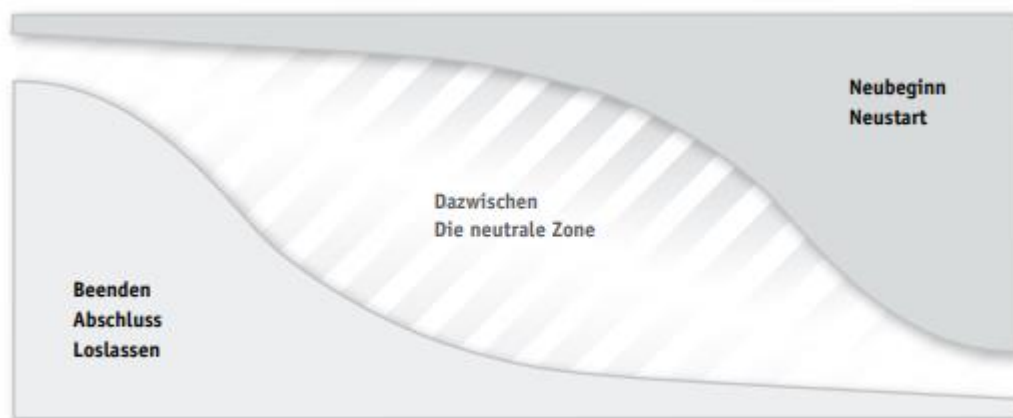


Abbildung 3 Transitionsmodell (nach William Bridges)¹⁴

Diese Phasen sollen im Folgenden als Struktur dienen, um zu beleuchten, wie Coaching beim Übergang von der Fach- zur Führungskraft im betrieblichen Kontext insbesondere unterstützen kann und welche Methoden beispielhaft hierbei Anwendung finden können.

4.1. Phase Loslassen: Beenden des Alten, Abschied nehmen

Diese Phase beinhaltet das Bewusstmachen, dass etwas zu Ende geht, und der Coachee durch die Veränderung von etwas Vertrautem Abschied nehmen muss¹⁵. Im betrieblichen Kontext muss die neu ernannte Führungskraft Abschied von ihrer bisherigen Expertenrolle nehmen, um ihre Führungsrolle anzunehmen. Regelmäßig ist es in der Praxis der Fall, dass die Führungsneulinge weiterhin im Tagesgeschäft mitarbeiten. Hierdurch läuft der Übergang oft schleichend bzw. schleppend ab, wodurch in der Außenwahrnehmung seitens der Teammitglieder dieser unscharf wahrgenommen wird.

¹³ (vgl. Fehse, Graf, 2017, S. 267-268; vgl. <https://wmbridges.com/about/what-is-transition/>, 12.04.2025)

¹⁴ (Fehse, Graf, 2017, S. 267)

¹⁵ (vgl. <https://wmbridges.com/about/what-is-transition/>, 12.04.2025)

Dies erschwert den Führungsneuligen die durch den Rollenwechsel bedingte Neufokussierung von einer dominanten Fachkompetenz auf eine stärker zunehmende Selbst-, Sozial- und Methodenkompetenz. Auch bedingt durch die Einbindung in operative Tätigkeiten, haben die jungen Führungskräfte Hemmungen nun in ihrer Rolle als Führungskraft Aufgaben an ehemalige Kollegen zu delegieren.

Um den Coachee beim Loslassen zu begleiten und zu betrachten, was von dem Alten wegdarf, oder was ggfs. beibehalten werden soll und kann, bietet sich im ersten Schritt eine strukturierte Sammlung an möglichen Herausforderungen aus Coachee-Sicht an. Zu beleuchtende Themenfelder können sein die Person des Coachees, die Organisation und die Rolle als Führungskraft. Diese Sammlung hilft den größten Handlungsbedarf zu identifizieren und Prioritäten für den weiteren Prozess zu setzen.¹⁶

Hier kann beispielsweise die Visualisierung mit einer Timeline dem Coachee helfen, bedeutende Ereignisse, Erfolge und Herausforderungen aus seiner bisherigen Karriere darzustellen und so ein klares Bild der eigenen Entwicklung, der eigenen Stärken und Ressourcen zu erhalten. Mithilfe dieser Reflexion kann er das Erlebte würdigen, und das Bewusstsein über die eigenen Ressourcen für den Übergang in die neue Rolle nutzen und somit diesen bewusster gestalten.

Auch könnte der Coachee einen Abschiedsbrief an seine alte Rolle oder an die Kollegen verfassen, in dem er seine Gedanken und Gefühle zum Ausdruck bringt, um so den Prozess des Loslassens zu unterstützen. Darüber hinaus könnte für das Loslassen der alten Rolle symbolisch ein Gegenstand abgelegt oder eine Metapher für den Abschied gesucht werden. Per SWOT-Analyse könnten überdies die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken im Kontext der neuen Rolle des Coachees beleuchtet werden.

Eine Affektbilanz oder die Arbeit mit dem inneren Team kann dem Coachee helfen mögliche positive oder negative Emotionen oder kritische innere Anteile zu identifizieren und zu reflektieren. Dies fördert ein besseres Verständnis für innere Konflikte oder bringt Klarheit über mögliche Einflussfaktoren in der Übergangszeit.

Im zweiten Schritt erfolgt eine Auseinandersetzung mit der Führungsrolle. Durch eine durch Fragen geleitete Selbstreflexion zu Themen wie Rollenverständnis, Erwartungen seitens des Unternehmens, Erwartungen an sich selbst und an die Mitarbeiter, soll der Coachee unterstützt werden leichter in seine Rolle zu finden. Durch die Analyse und Abgrenzung der bisherigen zu den neu (dazugekommen) Führungsaufgaben, fällt es dem Coachee dadurch ggfs. leichter Aufgaben ans Team zu delegieren. Mögliche Reflexionsfragen könnten sein: „Was habe ich aus meiner bisherigen Rolle gelernt?“ oder „Welche Aspekte meiner alten Rolle möchte ich mitnehmen?“.

Weiter kann der Coachee seine persönlichen Werte definieren und reflektiert, wie diese in seiner neuen Rolle zur Geltung kommen können. Dies unterstützt den Prozess des Loslassens, indem er Klarheit über seine Prioritäten gewinnt.

¹⁶ (vgl. Mathier-Matter, Wittekind, 2020, S. 15-16)

Beim Beleuchten bestimmter bereits gemachter Führungssituationen, kann der Coachee sich bewusstwerden, welche Herausforderungen er bereits erfolgreich gemeistert hat, welche Ressourcen hierbei zur Verfügung standen und daran anknüpfend reflektieren, welche Kompetenzen ggfs. noch zusätzlich angeeignet oder vertieft werden sollten ¹⁷.

Neben einer Bestandsaufnahme kann die Betrachtung des Ist-Zustandes des Teams per Aufstellung mit Spielfiguren einen Perspektivwechsel einleiten bzw. die Perspektive des Coachees erweitern. Als Vorbereitung für Einzelgespräche, hilft die Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Charakteren des Teams in dieser anschaulichen Art, den Coachee in seiner Gesprächsführung und Auftreten sicherer zu machen. ¹⁸

4.2. Phase Dazwischen: neutrale Zone zwischen Altem und Neuem, Chaos und Kreativität

In dieser Phase des Umbruchs existiert das Alte nicht mehr, aber das Neue ist noch nicht vollständig etabliert. Diese Zeit dazwischen ist daher charakterisiert von Unruhe oder Mischgefühlen. Gleichzeitig bietet sich auch die Chance auf persönliche Weiterentwicklung und Neugestaltung in der neuen Rolle ¹⁹.

Bis zu dieser Phase hat der Coachee bereits praktische Erfahrungen in Führungssituationen in seiner neuen Rolle sammeln können; durch den Praxisbezug wird das Coaching nun durch konkrete Fragestellungen seitens des Coachees praxisnäher und individueller. Im besten Fall führt der Coachee gezielt Feedback-Gespräche mit seinem Team und Vorgesetzten, und holt sich konstruktives Feedback und die Wahrnehmung von außen in seiner neuen Rolle ein.

In dieser Phase kann der Coach den Coachee begleiten eine Zukunftsversion seines Teams zu entwickeln, d.h. der Frage nachzugehen: „Wo möchte ich mit meinem Team hin?“. Hier kann der Coachee verschiedene Varianten austesten und unterschiedliche Perspektiven ausprobieren. Durch zirkuläre Fragen kann der Coach dem Coachee helfen die Auswirkungen von Entscheidungen auf andere durch das Einnehmen verschiedener Perspektiven zu reflektieren. So hat er die Chance die Dynamiken im Team besser kennen zu lernen. Das gleiche gilt für Rollenspiele, in welche der Coachee in verschiedene Szenarien eintaucht.

Mithilfe eines Ziel- oder Visions-Workshops kann der Coachee zusammen mit seinem Team durch Brainstorming die gemeinsame Vision und Ziele im Anschluss präzisieren.

Durch die jeweils anschließenden Reflexionen wird dem Coachee die Möglichkeit gegeben, die für ihn stimmigste Variante zu erarbeiten. Gleichzeitig können hierdurch neue Handlungsfelder, auch in der persönlichen Entwicklung des Coachees identifiziert werden. Eventuell ist in dieser Phase daher auch der Raum und Zeitpunkt passend, um an möglichen Entwicklungsfeldern zu arbeiten, ggfs. flankierend durch externe Weiterbildungsmaßnahmen.

²⁰ Eine geeignete Methode hierfür ist das Tetralemma, um verschiedene Handlungsoptionen

¹⁷ (vgl. Mathier-Matter, Wittekind, 2020, S. 20)

¹⁸ (vgl. Mathier-Matter, Wittekind, 2020, S. 23)

¹⁹ (vgl. <https://wmbridges.com/about/what-is-transition/>, 12.04.2025)

²⁰ (vgl. Mathier-Matter, Wittekind, 2020, S. 24)

zu analysieren und abzuwägen. Auch eine Entscheidungsmatrix unterstützt den Coachee verschiedene Optionen zu bewerten und die beste Vorgehensweise zur Umsetzung seiner neuen Identität zu finden.

Im betrieblichen Kontext kann hier die Konstellation eingeordnet werden, dass die Führungsneulinge zwar bereits mit der Unternehmenskultur und den ungeschriebenen Spielregeln innerhalb ihres bisherigen Arbeitsumfeldes vertraut sind, in ihrer neuen Rolle sehen sie sich nun auf einer anderen Stufe der Unternehmenshierarchie, mit unbekannten Spielregeln konfrontiert.

Wenn der Coachee zum Vorgesetzten seiner bisherigen direkten Kollegen befördert wird, ändert sich hierdurch das Verhältnis und die Beziehung zu den ehemaligen Kollegen. In extremen Fällen kommt es zu unguten Dynamiken, Neid, Unruhe oder Intrigen. Mithilfe des Riemann-Thomann-Modells kann der Coachee seine eigenen und die Teamdynamiken analysieren und so zu einem besseren Verständnis seiner Führungsansätze kommen und ggfs. erkennen, wo diese angepasst werden sollten.

Da sich der Coachee ggfs. auch von vorherigen freundschaftlichen Verhältnissen bedingt durch seine neue Rolle distanzieren musste, und nun auf einer anderen Hierarchiestufe mit anderen Gleichgestellten interagiert, besteht in dieser Phase die Gefahr der Vereinsamung²¹. Daher sollte dieser Aspekt im Coaching aufgegriffen werden. Durch das Vernetzen mit Gleichgestellten und/oder -gesinnten wird ein neues Lernfeld eröffnet, welches langfristig den Coachee in seiner Entwicklung und Eigenständigkeit fördert²². Beispielsweise kann sich der Coachee mit gleichgestellten Führungskräften treffen, um Erfahrungen auszutauschen und voneinander zu lernen. Dies fördert das Gefühl der Gemeinschaft und des Verständnisses.

Eine Stakeholderanalyse hilft dem Coachee, den Einfluss und die Qualität des Einflusses interner und externer Gruppen auf seinen Erfolg und den Erfolg seines Teams zu verstehen. Mithilfe von Stakeholder-Interviews kann zum Beispiel der Kommunikationsbedarf zwischen Führungskraft und jeweiligem Ansprechpartner identifiziert, analysiert und auch Maßnahmen abgeleitet werden.²³

Zuletzt kann die Arbeit mit einer Timeline dem Coachee aufzeigen, welche Ereignisse, Entscheidungen und Veränderungen er bereits in seiner neuen Rolle erlebt hat. Dies ermöglicht eine visuelle Reflexion über den Fortschritt und bestärkt den Coachee in seiner Handlungsfähigkeit.

21 (vgl. Mathier-Matter, Wittekind, 2020, S. 21)

22 (vgl. Mathier-Matter, Wittekind, 2020, S. 30)

23 (vgl. Mathier-Matter, Wittekind, 2020, S. 27)

4.3. Phase Neubeginn: neue Identität, Übungen neuer Verhaltensweisen

Diese Phase markiert zwar den Neuanfang – im Transition Coaching kann dies auch gleichzeitig, als Ende betrachtet werden. Denn hier zeigt sich, ob das Coaching erfolgreich war und ein Mehrwert durch die Begleitung während des Führungswechsels gegeben ist ²⁴.

Erfolgsindikatoren sind ein klares Rollenverständnis sowie eine Vision für die Zukunft seines Teams, um die nächsten Schritte und Hürden als Führungskraft erfolgreich selbständig zu meistern. Hier kann ein Vision-Board helfen, die Ziele und Werte zu visualisieren sowie kann es gleichzeitig als Inspiration und Erinnerung an seine Ziele dienen. Auch die Formulierung eines persönlichen Leitbildes kann helfen die Identität als Führungskraft zu festigen.

Der Coachee sollte bestenfalls die Methode der Reflexion verinnerlicht haben. Reflexion ermöglicht es ihm Stärken und Schwächen bewusster wahrzunehmen und Erfahrungen dahingehend zu analysieren, was gut und was schlecht lief, um diese Schlüsse für zukünftige Handlungen zu nutzen. Weiterführende Coachingbegleitung sollte daher lediglich bei Ausnahmen, wie bzw. bei Konflikten, fortgesetzt werden. ²⁵

Es kann ratsam sein, ein Mentoring-Programm an das Coaching anzuschließen, um mit einem internen oder externen Mentor dem Coachee weiter die Möglichkeit zu geben Reflexions- und Evaluationsgespräche über den Fortschritt zu führen, Erfolge zu feiern oder Anpassungen vorzunehmen. Auch der weitere aktive Netzwerkaufbau, sei es innerhalb oder außerhalb des Unternehmens, um weitere Unterstützung, Ressourcen und Inspiration zu finden, sollte vom Unternehmen unterstützt werden.

²⁴ (vgl. <https://wmbridges.com/about/what-is-transition/>, 12.04.2025)

²⁵ (vgl. Mathier-Matter, Wittekind, 2020, S. 228-29)

5. Reflexion

Der Übergang von der Fach- in die Führungsrolle ist mit zahlreichen Anforderungen und Chancen verbunden. Zum einen müssen die neuen Führungskräfte sich mit ihren bisherigen und zukünftigen Aufgaben auseinandersetzen, zum anderen erfordert der Rollenwechsel auch eine Anpassung auf der Beziehungsebene. Die individuellen Herausforderungen und Prioritäten des Coachees können dazu führen, dass die verschiedenen Phasen des Übergangs nicht strikt nacheinander, sondern vielmehr in einem dynamischen Prozess durchlaufen werden.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass Transition Coaching eine wertvolle Unterstützung beim Wechsel von einer Fach- zu einer Führungsrolle bietet. Durch die gezielte Begleitung in spezifischen Themenbereichen kann der Übergang strukturiert und dadurch erleichtert werden. Der Coach fungiert dabei als Sparringspartner, der den Coachee bei der Bewältigung erster Hürden unterstützt und somit das Ankommen in der neuen Rolle angenehmer gestaltet. Diese Investition legt einen soliden Grundstein für eine nachhaltige und erfolgreiche Entwicklung.

Es ist jedoch wichtig zu betonen, dass Coaching keine Basisausbildung ersetzt. Oft werden neue Führungskräfte ohne vorherige Schulung in grundlegenden Führungskonzepten in ihre Rolle berufen, was sie für komplexe Situationen unzureichend vorbereitet. Um in ihrer neuen Position erfolgreich zu sein, benötigen sie ein solides Fundament in Bereichen wie Kommunikation, Teamdynamik, Konfliktlösung und Entscheidungsfindung.

Die Kombination aus Coaching und einer fundierten Ausbildung ermöglicht es neuen Führungskräften, ihre Rolle besser zu verstehen und die notwendige Unterstützung sowie Reflexion zu erhalten. Dies stärkt ihr Selbstvertrauen in die eigenen Führungskompetenzen und fördert ein sicheres Auftreten in ihrer neuen Rolle. Darüber hinaus ist anzunehmen, dass Coachees, die selbst positive Erfahrungen mit Coaching gemacht haben, bei zukünftigen Herausforderungen eher bereit sind, rechtzeitig Unterstützung anzufordern. Dies fördert nicht nur ihre persönliche Weiterentwicklung, sondern ermöglicht es ihnen auch, ihre Teams effektiver zu führen und zu motivieren. Letztlich trägt dies zu einer positiven Unternehmenskultur und einer höheren Mitarbeiterzufriedenheit bei.

Literaturverzeichnis

Alan S. Bond; Nicola Naughton (2011): The role of coaching in managing leadership transitions, International Coaching Psychological Review, Vol. 6(2); Seite 165-179

Christine Mathier-Matter; Anette Wittekind (2020): Coaching zum Führungsstart, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Franz Metz; Elmar Rinck (2010): Transition Coaching, 1. Aufl., München: Carl Hanser Verlag

Ingo Steinke (2019): Die Rollen des Coachs, 5. Aufl., Osnabrück: Deutscher Bundesverband Coaching e.V. (DBVC)

Katharina Fehse; Theresia, Graf (2017): Transition-Coaching für Führungskräfte, 1. Aufl., Bonn: ManagerSeminare Verlags GmbH

Nina Kraft (2024): Coaching für HR-Profis, Berlin: Springer-Verlag GmbH

<https://wmbridges.com/about/what-is-transition/>, zuletzt abgerufen am: 12.04.2025

<https://wmbridges.com/about/what-is-transition/>, zuletzt abgerufen am: 12.04.2025

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Normale und optimierte Anlaufkurve im Transition-Coaching (nach Metz/Rinck)	6
Abbildung 2 Transition Coaching zwischen Prozess- und Expertenberatung.....	7
Abbildung 3 Transitionsmodell (nach William Bridges)	8