

Quelle: Die Zeit

Provided by GENIOS

ZEIT CHANCEN, BERUF

Ein Lotse hilft an Bord

BERUF Onboarding-Berater unterstützen Führungskräfte beim Wechsel auf eine neue Stelle**Marc Hasse**

Manchmal genügen kleine Tricks, um große Schwächen zu überwinden. Nachdem Manuel Loos im Sommer 2005 bei der Citibank vom Abteilungsleiter zum Bereichsdirektor befördert worden war, stieg mit der Verantwortung auch die Menge der E-Mails in seinem Postfach: »Alle möglichen Leute setzten mich plötzlich auf cc.« Er, damals noch »höchst impulsiv«, schrieb immer

sofort zurück, mischte sich ein, auch wenn er gar nicht zuständig war. Dann habe er den Tipp bekommen: Steh bei jeder Mail erst einmal auf, atme tief durch und überlege, ob du wirklich verantwortlich bist. Als das nichts half, sollte er bei jeder Mail durchs Treppenhaus joggen vier Mal hätten ihm aber gereicht, er sei schließlich ein »bewegungsfauler Mensch«.

Es fällt Loos heute leicht, selbstironisch von seinen schwachen Momenten zu erzählen, er kann es sich leisten: Damals hatte Loos als Bereichsdirektor 50 Mitarbeiter unter sich, heute ist der 34-Jährige als Geschäftsführer des Citibank-Servicecenters in Duisburg für 940 Kollegen verantwortlich. Ein rasanter Karrieresprung, der auch deshalb möglich wurde, weil ihn ein externer Berater unterstützte.

Nicht nur bei der Citibank werden Topmanager besonders intensiv umsorgt, immer mehr Unternehmen stellen Führungskräften nach einem Jobwechsel einen Ratgeber zur Seite. »Executive Onboarding« nennen Experten das. Warum diese Unterstützung sinnvoll sein kann, zeigt ein Blick auf eine Studie des Beratungsunternehmens Booz Allen Hamilton: Der Untersuchung zufolge gaben im vergangenen Jahr 15,4 Prozent aller Vorstandschefs in Europa ihr Amt auf so viele wie noch nie in einem Jahr. Auch im deutschsprachigen Raum kletterte die Wechselquote von 9,7 Prozent im Jahr 2005 auf 10,7 Prozent 2006. Mehr als die Hälfte aller Wechsel im Topmanagement waren nicht geplant. So viele Manager wie noch nie seit Beginn der Studie 1995 mussten gehen, weil sie nicht zurechtkamen.

Der Umgang mit E-Mails ist schnell

erlernt. Meist geht es aber um grundlegendere Probleme. Manuel Loos musste ertragen, dass sein Verhalten als Führungskraft infrage gestellt wurde; der Coach erwies sich als kritischer Sparringspartner. Auch seine Ängste seien zur Sprache gekommen, sagt der Jungmanager Loos: »Es war teilweise ein Seelenstrip-tease, es ging an meine Substanz.« Dennoch hätten die Treffen ihm geholfen, seine Rolle zu finden: »Ich habe zum Beispiel gelernt, dass ich Kollegen noch besser motivieren kann, indem ich ihnen immer mehr Verantwortung überlasse.«

Inzwischen haben sich einige Beratungsfirmen auf das Training von Topmanagern spezialisiert. Die Dienstleistung ist gefragt, weil viele Unternehmen sich umstrukturieren. »Wer heute in eine Führungsposition kommt, hat in 80 Prozent der Fälle den Auftrag, umfangreiche Veränderungen herbeizuführen«, sagt Peter Fischer, Geschäftsführer der Fischer Group International in Hamburg. Oft würden schon nach einem Jahr die Konsequenzen gezogen, wenn die Leistung nicht stimme. Die häufigsten Managementfehler seien aber gleich geblieben:

»Schlüsselbeziehungen werden

unterschätzt, der eigene Vorgesetzte wird nicht genug eingebunden, häufig gibt es auch noch eine Konkurrenzsituation mit dem Vorgänger.«

Auch Sabine Dembkowski sieht die Führungskräfte unter wachsendem Druck. »Deshalb wollen sich viele Manager schnell beweisen und machen unhaltbare Versprechungen«, sagt die Geschäftsführerin des Coaching Centre in Köln. Die Wirkung sei oft fatal. »Es ist sinnvoller, geringe Erwartungen zu kreieren und sich dann zu profilieren, indem man sie locker übertrifft.« Daher raten die Experten ihren Klienten, zuerst intensive Gespräche mit den wichtigsten Personen zu führen, um deren Perspektiven zu verstehen. Wie funktioniert die Abteilung, wer kooperiert mit wem? Die Antworten dienen als Grundlage für weitere Treffen.

Die Kosten für das Onboarding mögen auf den ersten Blick hoch erscheinen: Zwischen zehn- und zwanzigtausend Euro berechnen etwa das Coaching Centre und die Fischer Group. Bei beiden erstreckt sich die Begleitung über sechs bis neun Monate. Ungeplante Führungswechsel sind für Unternehmen allerdings erheblich teurer: Auf das Zwei- bis Dreifache des Jahresgehalts für die vakante

Quelle: Die Zeit

Provided by GENIOS

Stelle können sich die Kosten für die Abfindung, für die Suche nach einem Nachfolger und für »Flurschäden« durch demotivierte Mitarbeiter summieren, schätzen Experten.

Obwohl sich Executive Onboarding in deutschen Firmen mehr und mehr durchsetzt, sprechen Topmanager öffentlich nur ungern darüber. »Viele Führungskräfte glauben, dass Coaching ein Zeichen von Schwäche ist«, sagt Robert Blackburn, 38, der bei BASF als Senior Vice President die weltweite Lieferkette optimiert.

»Dabei sind Führungskräfte vergleichbar mit Spitzensportlern: Sie werden verbessert von neutralen Beobachtern Coaches!« Für Manager sollte diese Unterstützung daher selbstverständlich sein, findet Blackburn. In seiner vorigen Position bei BASF hatte der US-Amerikaner 50 Mitarbeiter, jetzt ist er für 1500 verantwortlich. Lange vor Beginn seiner neuen Tätigkeit stellte ihm das Unternehmen einen Coach zur Seite, der ihn auch heute noch einmal pro Monat berät. Für Blackburn eine Bereicherung:

»Das Interessante an Führungskräften meiner Generation ist, dass wir mit der Globalisierung aufgewachsen sind, in unseren Firmen verschiedene Funktionen ausgeübt und in kurzer Zeit gewaltige Veränderungen erlebt haben.« Das könne einen glauben lassen, man hätte für alle Probleme eine Lösung. Doch jedes Teams sei anders. Mit Hilfe seines Coachs sehe er eine Situation noch einmal durch andere Augen. »Das ist mein Gewinn.«

Marc Hasse