

# Evaluation Transition Coaching

---

## 2. Empirische Befunde zum Führungswechsel

4. Berliner Coaching Tage | 18. März 2011

**Dr. Franz Metz | Dr. Jürgen Weisheit**

Beratergruppe PALATINA GmbH

**BERATERGRUPPE**  
PALATINA

**Elmar Rinck**

Daimler AG | Mercedes-Benz GLC  
Prozessberatung und Training





# Inhalt

- 1. Auslöser, Rahmen und Ziele der Evaluation**
- 2. Ergebnisse**
  - Erfüllte Erwartungen
  - Förderliche und hinderliche Einflussfaktoren
  - Vereinbarte Ziele
  - Hilfreiche Interventionen des Coaches
  - Persönliche Bedeutsamkeit der Wirkung
  - Feedback für Transition Coaching
- 3. Ausgewählte Ergebnisse der Führungswechsler Studie von Seipel**

# Ausgangssituation, Rahmen und Ziele der Evaluationsstudie

**Transition Coaching ist ein neues Coaching-Produkt, das den Führungswechsel von Managern unterstützt, in dem es die Anlaufkurve beschleunigt.**

**Da bisher wenig Feld-Erfahrungen vorliegen, und wir die Flächendeckung schnell steigern wollen, ist eine systematische Erfassung der Wirkung bei der Anwendung notwendig**

## Rahmen der Studie

### **Befragung von Führungskräften, die ein TC gerade durchlaufen oder bereits fertig sind**

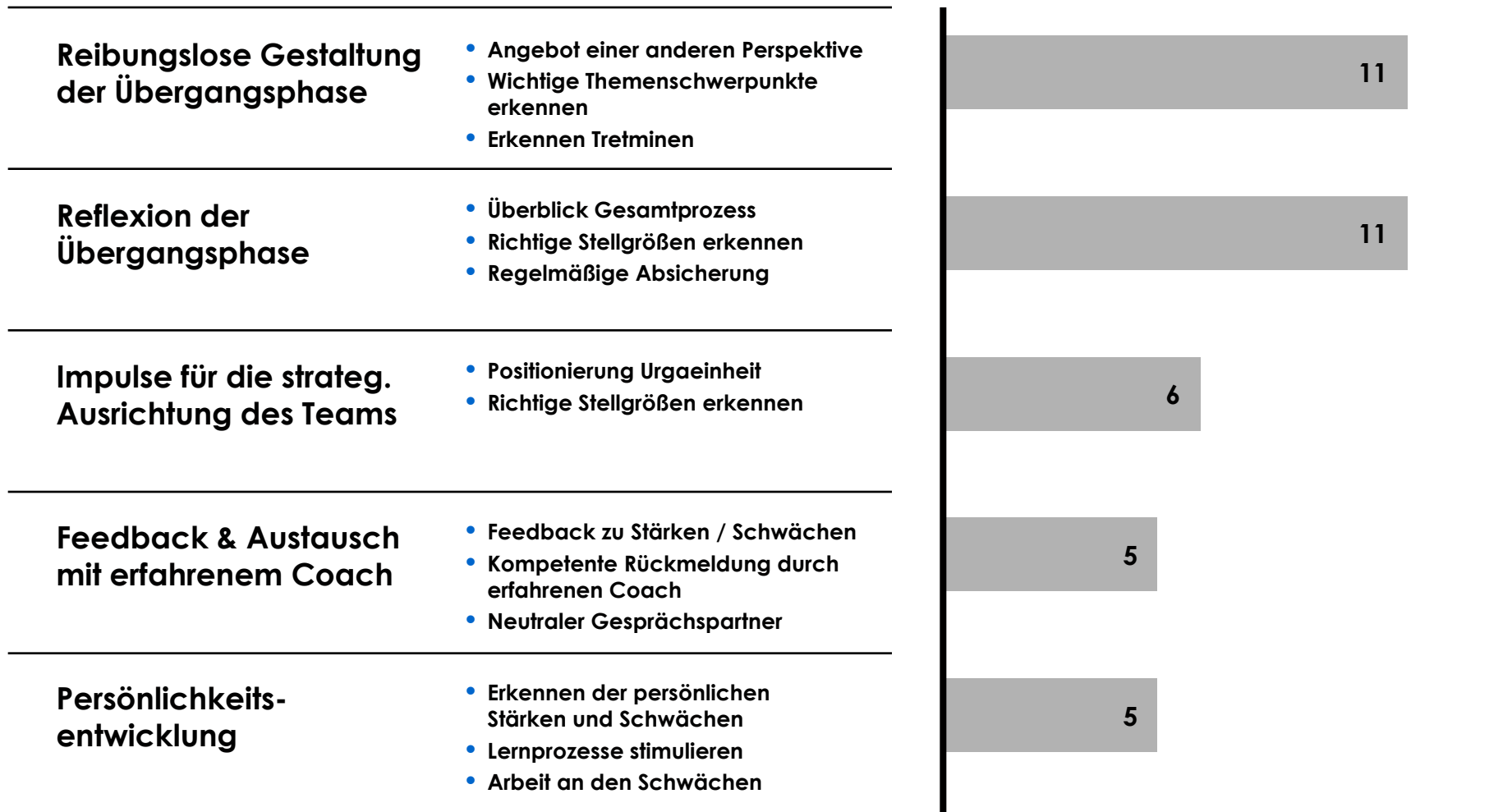
- 15 Führungskräfte aus verschiedenen Organisationen (Daimler, Schöck, Stadt Stuttgart, Lufthansa)
- Zweistufiges Vorgehen
  - 30minütiges Telefoninterview
  - Einsatz eines Fragebogens zur Beschreibung der persönlichen Erfahrungen
- Das Projekt ist eine Kooperation von
  - Universität Trier (Diplomarbeit Frau Bickerich)
  - Daimler AG (Global Logistics Center)
  - Beratergruppe PALATINA GmbH

## Ziele der Studie

### **Evaluation des Transition Coaching mit folgenden Schwerpunkten**

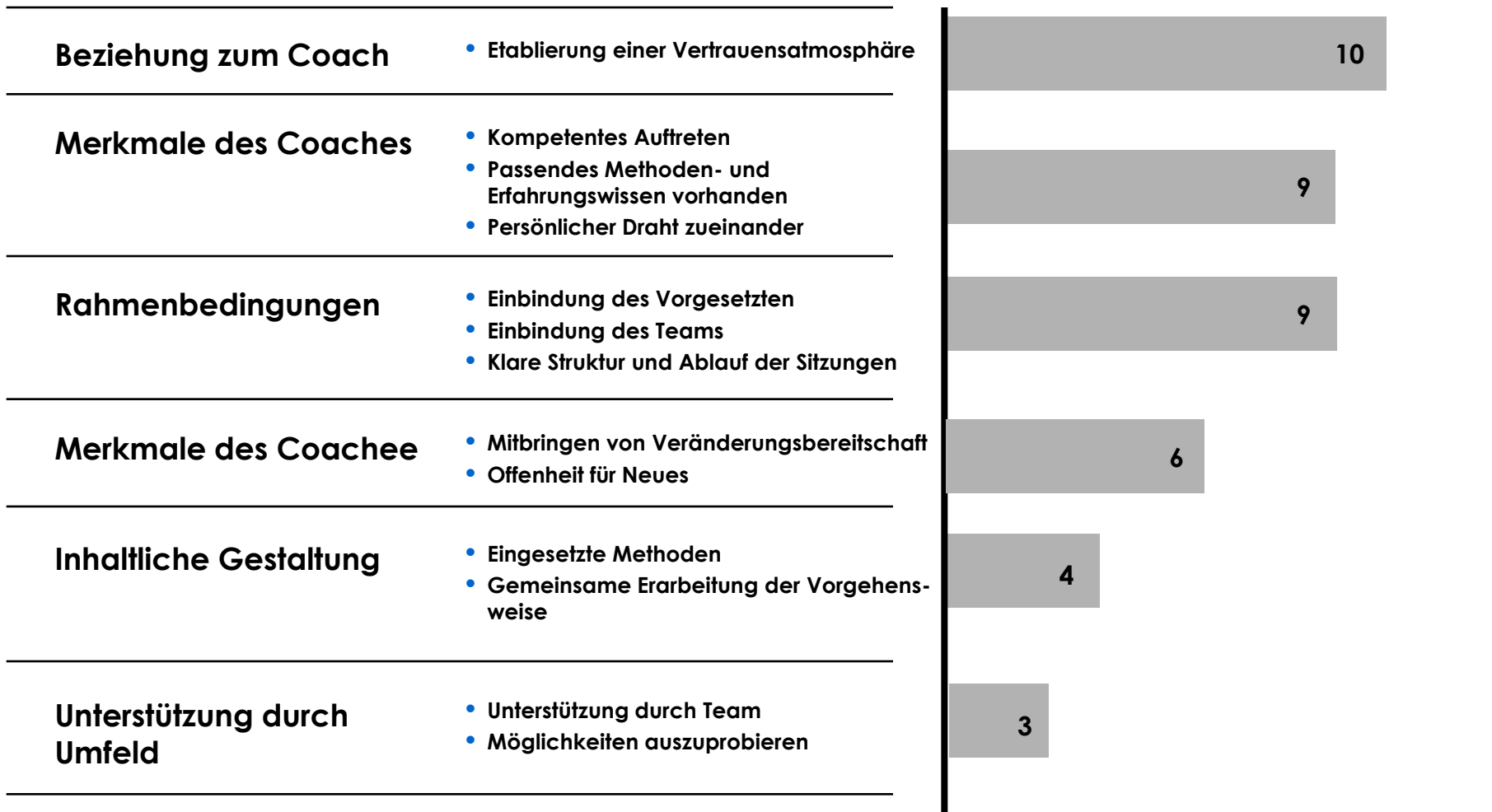
1. Generelle Überprüfung der Wirksamkeit und der Passung des Konzepts insgesamt
2. Identifikation der Hauptwirkungstreiber (Was wirkt besonders bzw. nicht?)
3. Prüfung der Akzeptanz der eingesetzten Methoden, Modelle usw.
4. Identifikation von Verbesserungsansätzen
  - Methodische Verbesserungen

# Welche Erwartungen wurden durch das Transition Coaching erfüllt?



N=14 Coachees, Mehrfachantworten möglich

## Welche Einflussfaktoren werden als förderlich gesehen?



N=14 Coachees, Mehrfachantworten möglich

# Welche Einflussfaktoren werden als hinderlich gesehen?

<b>Zeitmangel</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Verschiebung der Sitzungen</li><li>• Zeitaufwand durch Hausaufgaben</li></ul>	4
<b>Mangelnde Unterstützung</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mangelndes Feedback</li><li>• Wenig Möglichkeit, Gelerntes umzusetzen in OE</li></ul>	1
<b>Örtlichkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Büro als unpassender Ort</li><li>• Coaching verliert an Bedeutung durch fehlenden Ortswechsel</li></ul>	1
<b>Interner Coach</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Interner Coach bei manchen Themen Hemmschuh</li></ul>	1

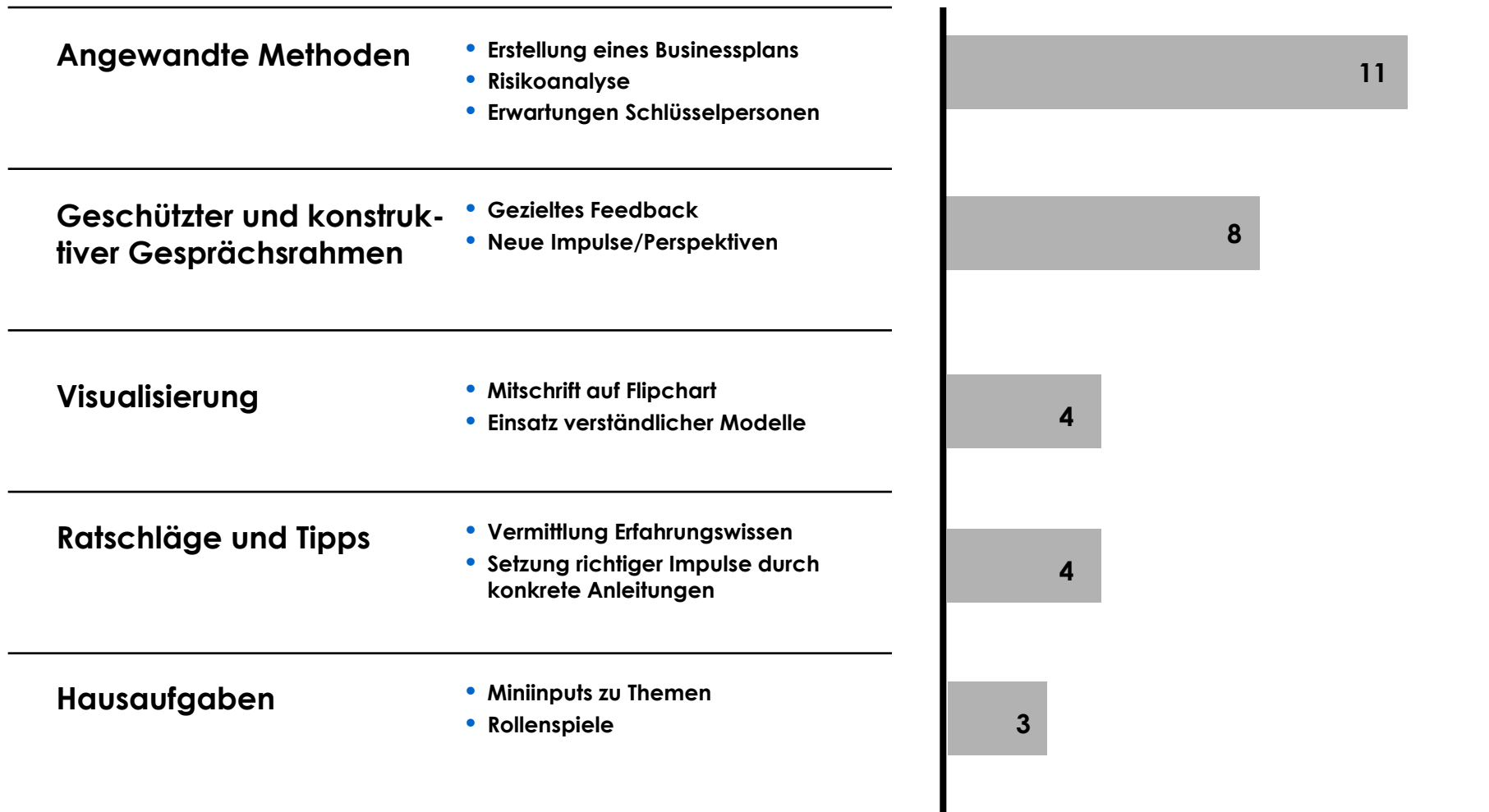
N=14 Coachees, Mehrfachantworten möglich

## Welche Ziele werden im TC vereinbart?

<b>Sicherheit in neuer Führungsrolle</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Erste 6 Monate bewältigen</li><li>• Integration in Führungskreis</li><li>• Integration in Team</li></ul>	11
<b>Klarheit Ausrichtung OE</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Businessplan hilfreich</li><li>• Leistung meiner OE für Unternehmen transparent machen</li><li>• Beitrag Wertschöpfung meiner OE zur Unternehmensleitung</li></ul>	7
<b>Führungsverhalten</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Erkennen Stärken / Schwächen</li><li>• Konsequentes Verbessern Führungsverhalten</li></ul>	6
<b>Zusammenarbeit im Team</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Motivation Team erhöhen</li><li>• Effizienz im Team steigern</li><li>• Zufriedenheit Mitarbeiter erhöhen</li></ul>	6

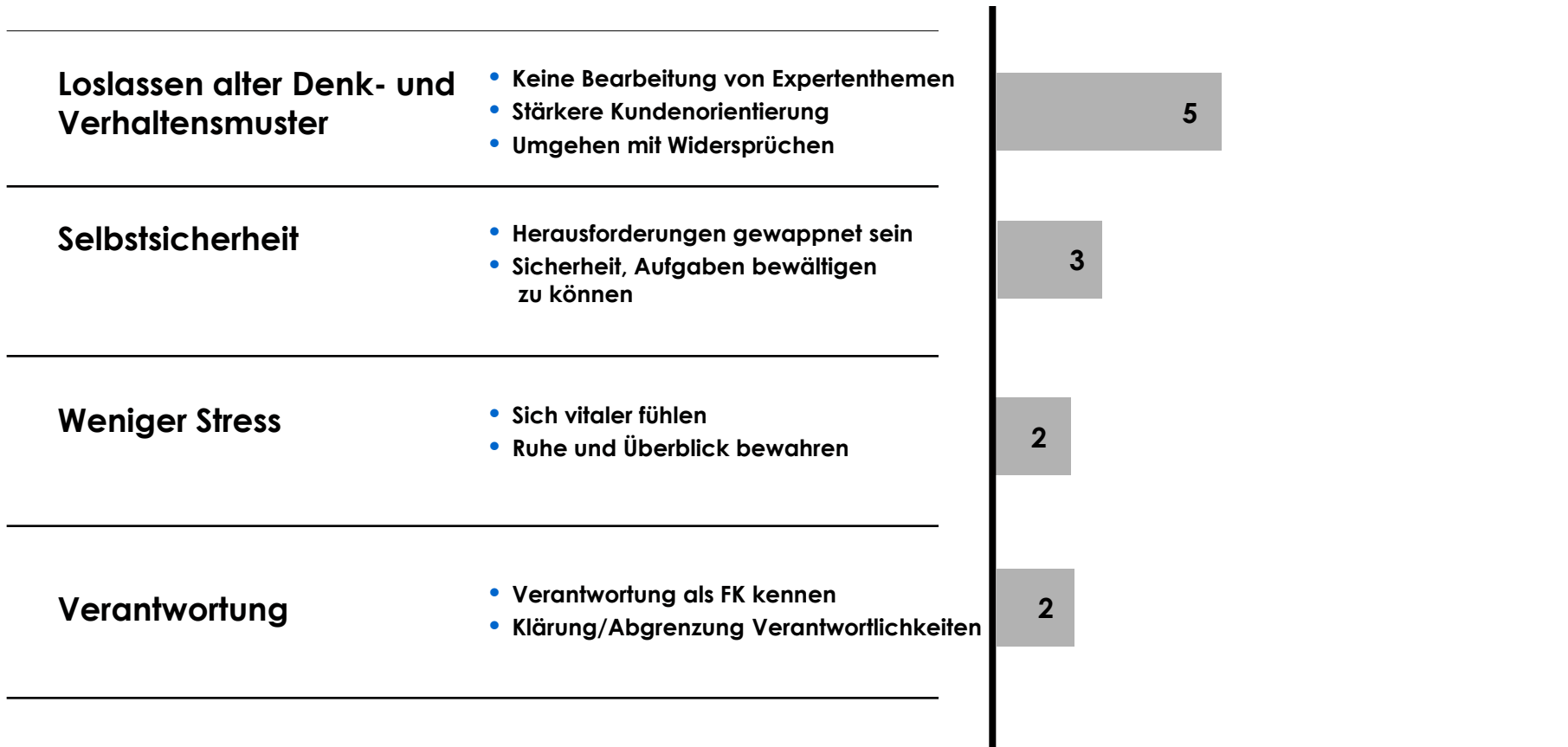
N=14 Coachees, Mehrfachantworten möglich

# Hilfreiche Interventionen des Coaches



N=14 Coachees, Mehrfachantworten möglich

# Persönliche Bedeutsamkeit des Transition Coaching



N=14 Coachees, Mehrfachantworten möglich

## Feedback für Transition Coaching (wörtliche Zitate)

1. „Es war ein wirklich turbulentes Jahr und ich hätte es bei Weitem nicht so überstanden ohne das Coaching. Ich wäre jetzt an einer ganz anderen Stelle und mit völlig anderen Problemen behaftet und hätte die Hälfte meiner Probleme nicht erkannt. Ich bin also enorme Schritte weiter gekommen!“
2. „Zurzeit bin ich sehr zufrieden wie es läuft und ich glaube, da hat das Coaching auch seinen Beitrag dazu geliefert. Ich glaube nicht, dass ich ohne das Coaching schon an dieser Stelle wäre.“
3. „Ich finde das Konzept sehr gut, auch die Einbindung von dem Vorgesetzten finde ich positiv.“
4. „Jetzt bin ich soweit, dass ich vielen neuen Kollegen, die zum Teamleiter aufsteigen, den Ratschlag gebe: „macht das - investiert die Zeit“ - möglichst am Anfang, denn wenn man im Teufelskreis drin ist, wird es immer schwieriger den Kopf wieder heraus zu strecken und sich von dem Stress zu lösen. Das ist eine Lernerfahrung aus den letzten eineinhalb Jahre, dass man dieses Thema nicht aufschieben sollte, nach dem Motto „ich schaffe es schon irgendwie“.“
5. „Mir fällt noch etwas ein, was ich besonders gut finde und was unbedingt bestehen bleiben sollte: die Protokolle, die der Coach von den Sitzungen macht, sind wirklich hervorragend. Es ist immer sehr gut zusammengefasst, was das Thema und die Aufgabe war und welchen theoretischen Hintergrund es dazu gibt, so dass ich immer wieder durchblättern konnte, wenn eine ähnliche Situation anstand.“

## Rahmen und Ziele der Führungswechsler Studie von Seipel

Es wurden per Online Befragung 310 Führungskräfte aller Führungsebenen und aller Unternehmensgrößen, die innerhalb des Unternehmens oder auch das Unternehmen selbst gewechselt haben, in die Studie mit einbezogen.

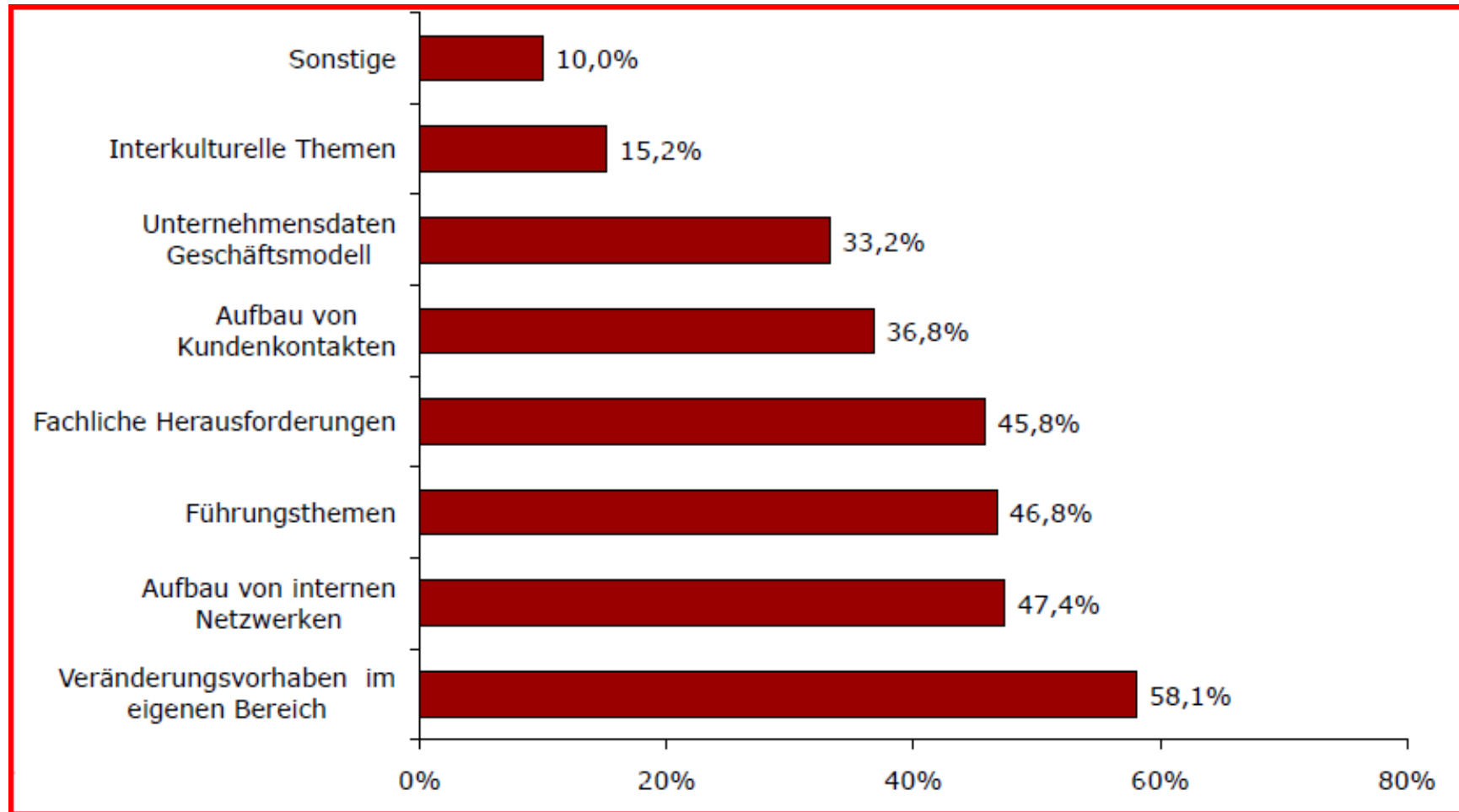
**Die Studie wollte herausfinden,**

- **welche Themen Führungswechsler in den ersten Monaten beschäftigen,**
- **wo die Erfolgsfaktoren beim gelungenen Führungswechsel liegen und**
- **wie sich der Führungswechsel optimieren lässt**

## Fragestellungen

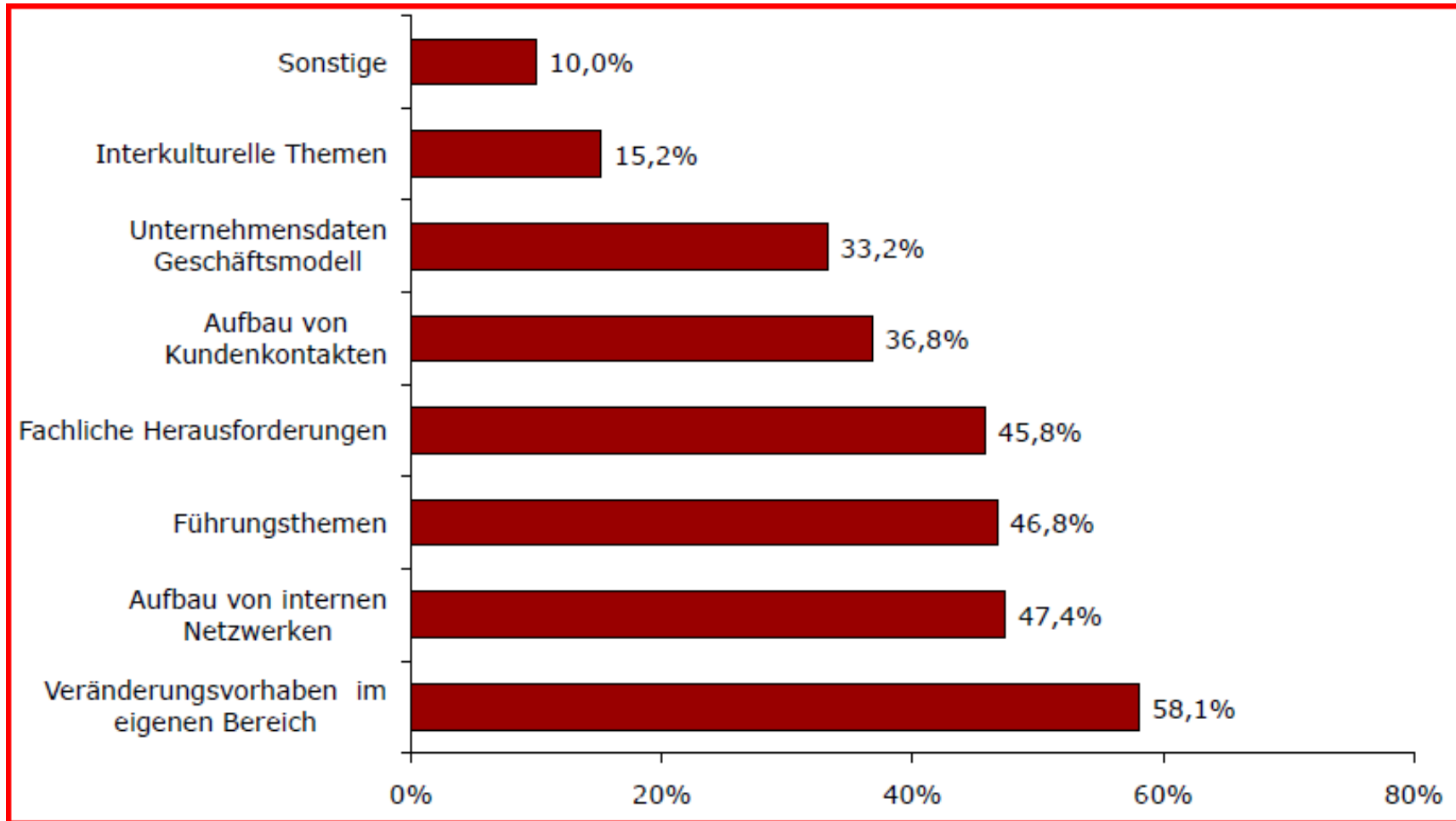
- Welche Themen beschäftigen den Führungswechsler in den ersten 100 Tagen?
- Wo sieht er (oder sie) die Erfolgsfaktoren und mit welchen konkreten Maßnahmen lässt sich der Führungswechsel optimieren?
- Wo sind mögliche Hebel, damit neue Führungskräfte schneller wirksam werden?

## Herausforderungen in den ersten hundert Tagen



Quelle: Seipel und Hemmelskamp, 2009

## Erfolgsfaktoren für einen effektiven Start



Quelle: Seipel und Hemmelskamp, 2009

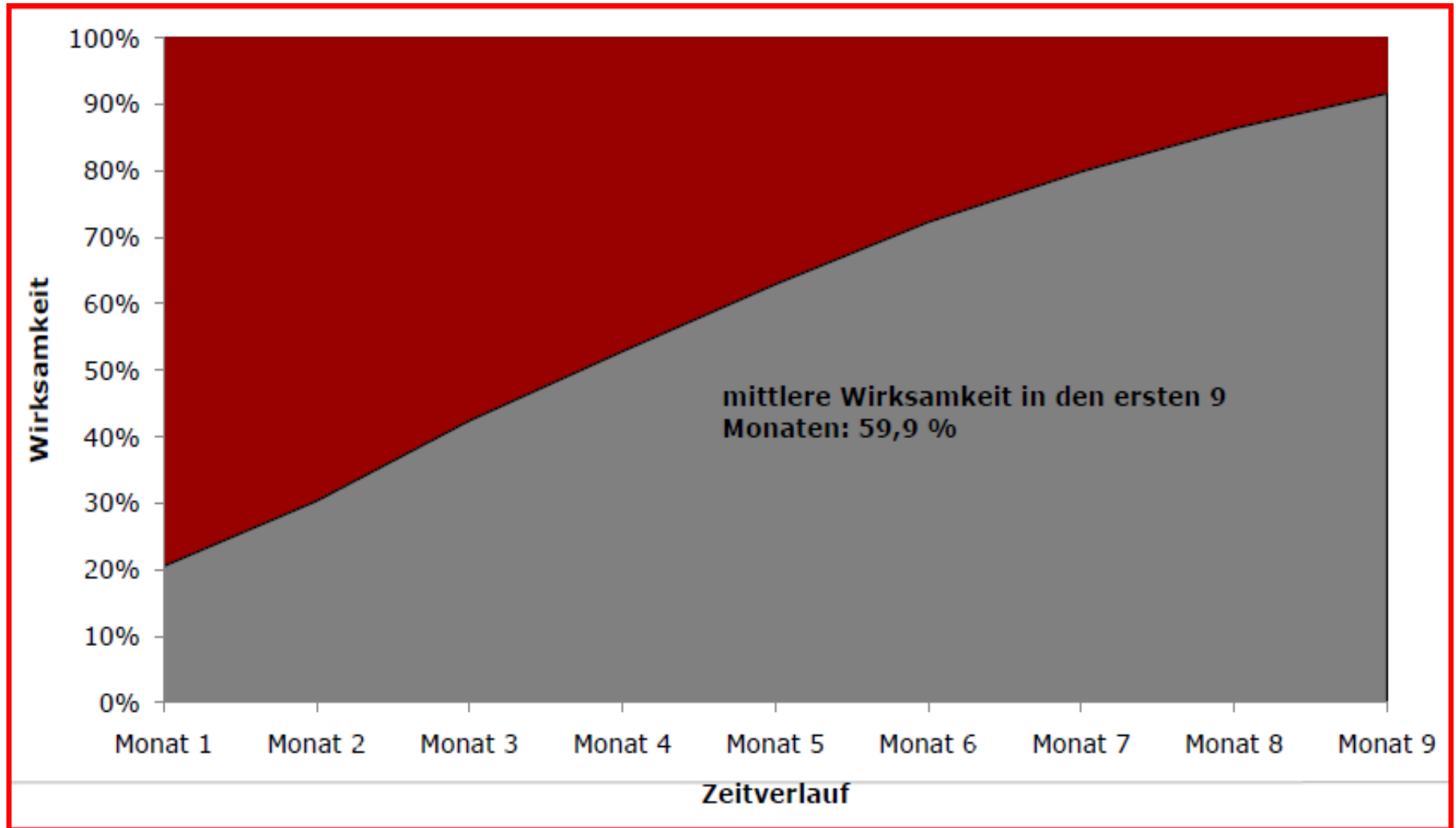
## Frage: „welche Maßnahmen sind besonders effektiv, um den Einstieg in den ersten 100 Tagen zu erleichtern?“

- Erwartungskklärung und Zielvereinbarung mit dem Vorgesetzten (76,1%)
- Einzelgespräche mit allen Mitarbeitern (76,1%)
- Erfahrungsaustausch mit anderen Führungskräften im Unternehmen“ (62,2%)

## Einschätzung der Wirksamkeit in den ersten 9 Monaten

- Alle befragten Führungskräfte wurden um ihre Einschätzung gebeten, welche Wirksamkeit Führungskräfte auf einer Skala von 0-100% jeweils pro Monat in den ersten 9 Monaten erreichen können.
- Für die ersten 9 Monate liegt die mittlere Wirksamkeit insgesamt bei 59,9%.

## Wirksamkeit in den ersten 9 Monaten

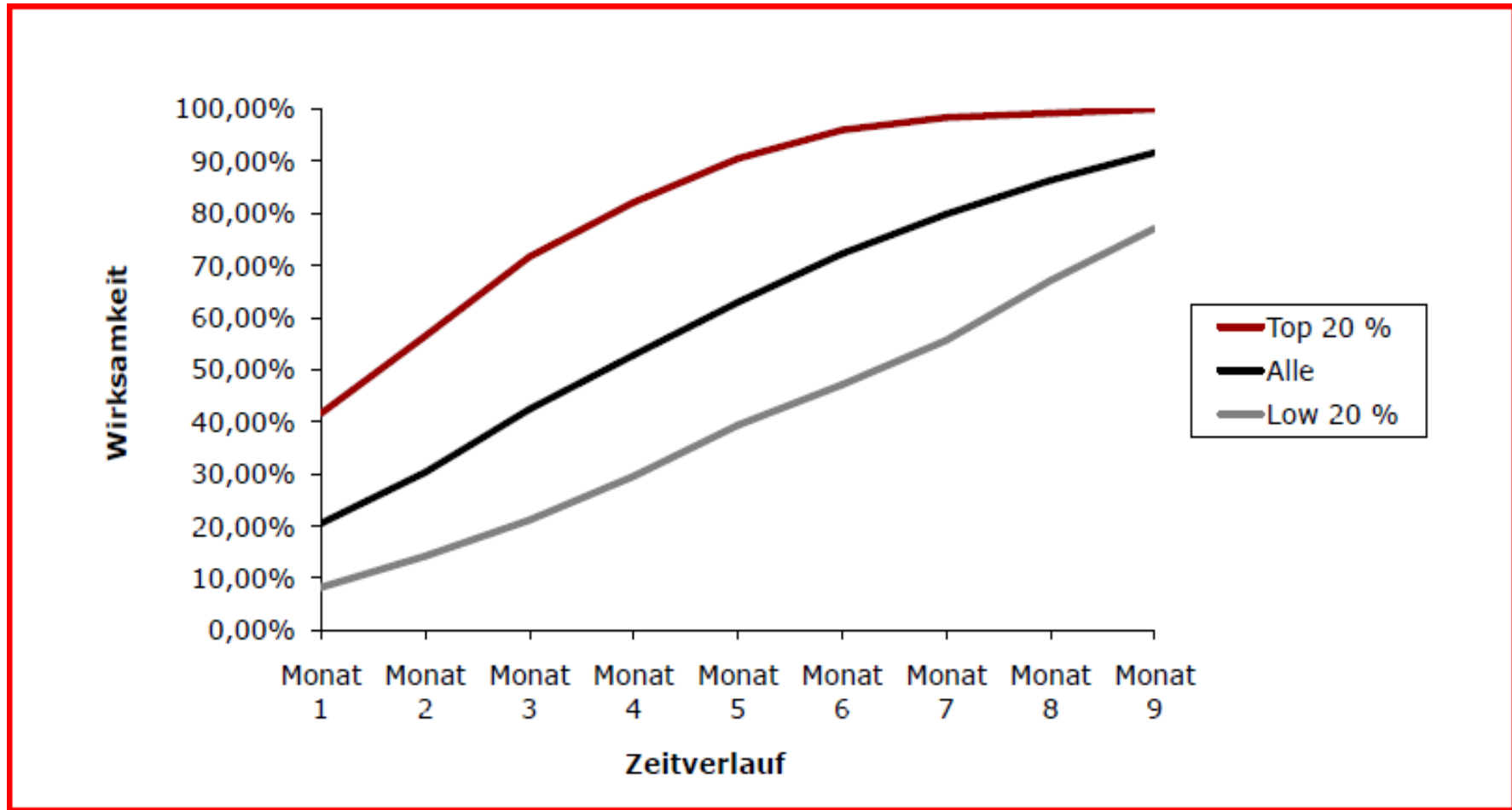


Quelle: Seipel und Hemmelskamp, 2009

## Hohe Wirksamkeit vs. niedrige Wirksamkeit

- Vergleicht man die Top 20% der befragten Führungskräfte, die von einer hohen Wirksamkeit ausgehen, mit den Low 20% der Führungskräfte, die von einer niedrigen Wirksamkeit ausgehen, so ergibt sich bei den Top 20% eine mittlere Wirksamkeit von 81,8% und bei den Low 20% eine mittlere Wirksamkeit von 39,9%.
- **Die Optimierungsspanne zwischen den Low 20% und den Top 20% beträgt 41,9%.**

## Optimierungspotenzial bei der Wirksamkeit



Quelle: Seipel und Hemmelskamp, 2009

## Wichtige Unterscheidungsmerkmale: Top 20% und Low 20%

- Die Top 20% haben mehr Führungswechselerfahrung
- Die Top 20% haben häufiger überprüfbare qualitative und quantitative Ziele
- Die Top 20% sind häufiger mit Führungsthemen beschäftigt als mit fachlichen Herausforderungen, bei den Low 20% ist dies genau anders herum
- Die Top 20% beschäftigen sich häufiger mit dem Thema „Unternehmensdaten/Geschäftsmodell“

## Vergleich zwischen Führungswechsler intern und nach extern

- Die Führungswechsler, die von außen kommen, haben seltener überprüfbare qualitative und quantitative Ziele
- Für die Führungswechsler, die von außen kommen, sind die Herausforderungen „Aufbau von internen Netzwerken“, „Aufbau von Kundenkontakten“ und „Interkulturelle Themen“ deutlich wichtiger
- Die Führungswechsler, die von außen kommen, sehen in dem „Erfahrungsaustausch unter den Führungskräften“ eine wichtigere Maßnahme, als die Führungskräfte, die von innen kommen