

Franz Metz
Elmar Rinck

Transition Coaching

Führungswechsel meistern
Risiken erkennen
Businesserfolg sichern



HANSER

Inhalt

1 Einführung: Die Tücken des Führungswechsels	1
1.1 Merkmale des Führungswechsels	1
1.1.1 Führungswechsel aus Sicht des Wechslers	2
1.1.2 Führungswechsel aus Sicht des Unternehmens	3
1.2 Tücken des Führungswechsels	4
1.2.1 Tretminen auf der Businesssebene	4
1.2.2 Tretminen auf der Organisationsebene	5
1.2.3 Tretminen auf der persönlichen Ebene	6
1.3 Wie findet sich eine Lösung?	7
1.3.1 Anforderungen an einen umfassenden Coachingansatz	7
1.3.2 Das Ergebnis	7
2 Transition Coaching: Die zentralen Elemente des Anwachsens	9
2.1 Zielsetzung: Schnelles und nachhaltiges Anwachsen des Führungswechslers	12
2.1.1 Prinzipien und Elemente des Anwachsens	12
2.1.2 Schnelle Anlaufkurve und Anwachskurve als Indikatoren	12
2.2 Betrachtungsweisen: Denken in Engpasskategorien und Businessperspektive	14
2.2.1 Merkmale des Engpassmodells	15
2.2.2 Engpasskategorien beim Führungswechsel	16
2.2.3 Engpassfindung aus der Businessperspektive	19
2.2.4 Themenmix beim Führungswechsel	20
2.3 Arbeitsprinzip: Konzentration auf die Kerninstrumente	21
2.3.1 Durchführung einer Risikoanalyse	21
2.3.2 Erstellung des individuellen Businessplans	22
2.3.3 Einbindung von Vorgesetzten und wichtigen Leistungspartnern	23
2.3.4 Einbindung des Teams	24
2.3.5 Erkennen und Lösen von Spannungsfeldern	25
2.4 Exkurs – Transition Coaching im Unternehmen verankern: Tipps für Personalentwickler und Entscheider	25

3 Risikoanalyse: Erkennen zentraler Webfehler und Irrtümer	29
3.1 Zentrale Webfehler und Risikoanalyse	30
3.1.1 Merkmale zentraler Webfehler und Irrtümer	30
3.1.2 Elemente der Risikoanalyse	30
3.2 Erkennen des Managementlevels	31
3.2.1 Die fünf idealtypischen Managementlevels	32
3.2.2 Erster Übergang: Vom Experten zum Team Manager	33
3.2.3 Zweiter Übergang: Vom Team Manager zum Function Manager	34
3.2.4 Dritter Übergang: vom Function Manager zum Business Manager	35
3.2.5 Vierter Übergang: Vom Business Manager zum Enterprise Manager	36
3.2.6 Typische Stolpersteine und Fehleinschätzungen	37
3.3 Einschätzung der Businesssituation	39
3.3.1 Idealtypische Businesssituationen	40
3.3.2 Schlussfolgerungen für Führungswechsler	42
3.4 Erstellen einer persönlichen Stärken-Schwächen-Analyse	43
3.4.1 Vierfelderschema zur Risikoabschätzung	43
3.4.2 Abgleich der Passung von Person und Funktion	44
4 Businessplan: Der Bauplan für den Geschäftserfolg	47
4.1 Merkmale, Bedeutung und Hintergrund des Businessplans	48
4.1.1 Merkmale des Businessplans	48
4.1.2 Bedeutung für den Führungswechsel	48
4.1.3 Entstehung des Businessplans	50
4.2 Zielgruppen und Aufbau des Businessplans	53
4.2.1 Kommunikatoren des Businessplans	53
4.2.2 Aufbau des Businessplans	55
4.3 Orientierung: Einen Überblick gewinnen	57
4.3.1 Steckbrief zur Beschreibung der Ausgangslage	57
4.3.2 SWOT-Analyse	60
4.4 Positionierung: Eine mittelfristige Strategie entwickeln	64
4.4.1 Vision und Selbstverständnis	65
4.4.2 Strategische Handlungsfelder	70
4.4.3 Geschäftsmodell	73
4.4.4 Schlüsselkunden	77
4.4.5 Leistungsportfolio	81
4.4.6 Geschäftsprozesse	87
4.5 Realisierung: Die Veränderungsmaßnahmen umsetzen	91
4.5.1 Projektmanagement	91

4.5.2	Masterplan	94
4.5.3	Anhang des Businessplans	96
4.6	Praktische Erfahrungen bei der Erstellung von Businessplänen	98
4.6.1	Anforderungen an die Ersteller von Businessplänen	98
4.6.2	Varianten von Businessplänen	101
5	Mitstreiter gewinnen: Einbindung von Vorgesetzten und wichtigen Leistungspartnern	107
5.1	Einbindung des Vorgesetzten: Gespräche vereinbaren und führen	108
5.1.1	Ermittlung der Erwartungen des Vorgesetzten	109
5.1.2	Klärung von Engpässen und Ressourcen	110
5.1.3	Ableich des Entscheidungsspielraums und der Kommunikationsstile	111
5.1.4	Abstimmung der Businessperspektive	112
5.1.5	Bilanzierung und weitere Entwicklung	114
5.2	Einbindung wichtiger Leistungspartner	115
5.2.1	Kraftfeldanalyse wichtiger Leistungspartner	115
5.2.2	Erwartungsanalyse wichtiger Leistungspartner	116
5.3	Maßnahmen zur Gewinnung von Mitstreitern	118
5.3.1	Vernetzung und persönliche Beziehungspflege	119
5.3.2	Wichtige Akteure im Netzwerk	120
5.3.3	Umgang mit dem Schatten des Vorgängers	122
6	Mannschaft formieren: Einbeziehung und Ertüchtigung des Teams	125
6.1	Teambestandsaufnahme	126
6.1.1	Analyse der Erwartungen der Mitarbeiter	127
6.1.2	Das Mitarbeiterportfolio	127
6.1.3	Phasen der Teamentwicklung	129
6.1.4	Unterschiedlichkeit und Vielfalt	130
6.1.5	Werte, Einstellungen und Verhaltensweisen	132
6.1.6	Stärken-Schwächen-Profil des Teams	135
6.2	Einbindung des Teams	136
6.2.1	Verschiedene Ausgangslagen	136
6.2.2	Teamworkshop	137
6.2.3	Erzeugung kollektiver Quick Wins	138
6.3	Personal- und Teamführung	140
6.3.1	Konsens: Führungsinstrumente einsetzen („grüner Bereich“)	143
6.3.2	Diskrepanz: Mit Mitarbeitern sprechen („gelber Bereich“)	148
6.3.3	Konflikt: Klartext reden („roter Bereich“)	151

7 Spannungsfelder in der neuen Rolle	159
7.1 Was sind Spannungsfelder?	160
7.2 Persönliche Spannungsfelder	162
7.2.1 Zeitdruck versus qualitativ hochwertige Arbeit	163
7.2.2 Vertrauen versus Angst vor Kontrollverlust	164
7.2.3 Rollenanforderungen versus eigenes Rollenverständnis	166
7.2.4 Arbeit versus Freizeit	168
7.2.5 Macht- und Einflussnahme versus Einbindung	170
7.2.6 Linien- versus Projektanforderungen – Fallbeispiel und Schritte zur Lösung von persönlichen Spannungsfeldern	173
7.3 Organisationsbedingte Spannungsfelder	178
7.3.1 Organisationsentwicklung: Strategie – Struktur/Prozesse – Kultur	180
7.3.2 Projektmanagement: Qualität – Kosten – Zeit	182
7.3.3 Teamleistung: Ziele – Aufgaben – Ressourcen	184
7.3.4 Delegation: Aufgaben – Kompetenzen – Macht	185
7.3.5 Mitarbeiterengagement: Können – Dürfen – Wollen	186
7.4 Verborgene Themen und Spannungsfelder	187
7.4.1 Die neue Situation erfassen	187
7.4.2 Neue Spielzüge einüben	189
7.4.3 Neue Spielregeln aufstellen	190
7.4.4 Gesetzmäßigkeiten beachten	191
 Anhang	 197
Transition Coaching im Unternehmen verankern: Tipps für Personalentwickler und Entscheider	197
Etablierung des Transition Coachings im Unternehmen	198
Best-Practice-Beispiel: Global Logistics Center bei Mercedes-Benz	202
Best-Practice-Beispiel: Mittelständisches Maschinenbauunternehmen	206
Empfehlungen für die Etablierung des Transition Coachings	209
Das Coaching von morgen: Interview mit Dr. Jürgen Weisheit	216
Empirische Untersuchung zum Führungswechsel: Interview mit Michael Seipel	219
Literatur	231
Glossar	233
Register	244
Autoren	246

1

Einführung: Die Tücken des Führungswechsels

1.1 Merkmale des Führungswechsels

IM ZUGE der Globalisierung sind Unternehmen einem zunehmenden Wettbewerb ausgesetzt. Sie müssen sehr flexibel agieren und sich den ständig verändernden Marktbedingungen anpassen. Immer kürzere Produktlebenszyklen gehen einher mit immer schnelleren Innovationen und Neuentwicklungen. Um mit dieser Entwicklung Schritt halten zu können, müssen Unternehmen ihre Produkte und Entwicklungen in immer kürzeren Zyklen den steigenden Kundenwünschen anpassen. Aufgrund des immensen Kostendrucks sind sie gezwungen, sich laufend umzuorganisieren, ihre Strukturen zu straffen und Hierarchieebenen zu glätten, um ihre Stellung auf dem Markt zu behaupten.

Der Effizienzdruck auf die Unternehmen steigt enorm. Die daraus resultierende Flexibilisierung der Organisationsstrukturen führte in den letzten Jahren dazu, dass

- ❑ die Zahl der Führungswechsler enorm angestiegen ist und
- ❑ Führungswechsel in immer kürzeren Intervallen erfolgen.

Führungswechsel sind wichtige und kostspielige Übergänge mit hohem Scheiternpotenzial – sowohl für den Wechsler als auch für das Unternehmen. Eine aktuelle Studie von Michael Seipel und Jörg Hemmelskamp (2009, siehe Anhang) belegt diesen Umstand erstmals mit konkreten Zahlen: Rund 75 Prozent aller Führungswechsler wechseln in den „unternehmerischen Ausnahmezustand“ (Sanierung, strategische Neuausrichtung, Gründung), fast die Hälfte der befragten Führungskräfte weiß beim Führungswechsel nicht genau, was von ihnen erwartet wird. Eine grausame und schwierige Situation für Wechsler, insbesondere wenn sie neu auf den Chefsessel kommen und noch voller Begeisterung über ihre Beförderung sind – ohne auch nur im Geringsten zu ahnen, was sie erwartet.

Bei genauerer Betrachtung der Situation von Managern in den letzten Jahren fallen insbesondere zwei Entwicklungen ins Auge:

- ❑ Der Druck und die Anforderungen an die Manager sind aufgrund des schwierigen wirtschaftlichen Umfelds, des großen Veränderungsdrucks und der Verschlan-
kung der Organisationen deutlich gestiegen.
- ❑ Die Transparenz und Messbarkeit von Managementleistung wird in vielen Unter-
nehmen immer besser. Zielvereinbarungen, Key Performance Indicators, Manage-
mentaudits und 360-Grad-Feedbacks schaffen „gläserne“ Manager.

Gleichzeitig fehlt in vielen Unternehmen eine adäquate Unterstützung, um die Füh-
rungswechsler und insbesondere die Jungmanager, die neu in diesen „Hexenkessel“
kommen, gut auf diese Situation vorzubereiten und in der schwierigen Anfangsphase
zu unterstützen.

Aufgrund dieser Entwicklung stellen Führungswechsel immer schwierigere und höhere
Anforderungen an Manager und Unternehmen. Die wichtigsten Aspekte wollen wir
aus diesen beiden Perspektiven skizzieren.

1.1.1 Führungswechsel aus Sicht des Wechslers

Der Wechsel in eine neue Führungsfunktion stellt für alle Manager eine besondere
Umbruchsituation dar, erst recht für Erstwechsler, die darin noch keine Erfahrung
haben. Von Managern wird erwartet, dass sie sich in kürzester Zeit in ihr neues Ge-
schäft einarbeiten und ihr Business durchdringen. Gleichwohl wird ihnen dafür immer
weniger Zeit zugebilligt, im Gegenteil, unerschwinglich erwarten ihre Vorgesetzten und
die Mitarbeiter, dass sie vom ersten Tag an „funktionieren“. Aber auch andere Faktoren
machen Führungswechslern das Leben schwer, wie folgende Beispiele zeigen:

- ❑ Gerade in der Anfangszeit sind sie einem enormen Stress ausgesetzt. Sie müssen
sich einerseits einen Überblick über ihr neues Geschäft verschaffen, gleichzeitig
aber bereits ihr Team formen, ihren Vorgesetzten und wichtige Mitstreiter einbin-
den und Veränderungsmaßnahmen konzipieren. Mitunter müssen sie in dieser
frühen Phase schon Projekte übernehmen und leiten. Dabei tragen sie ein hohes
Risiko des Scheiterns, denn wenn der Führungswechsel floppt, droht ein Karriere-
knick.
- ❑ Sie stehen unter einem gewaltigen Erfolgs- und Erwartungsdruck. Zum einen
wollen sie ihren Vorgesetzten darin bestätigen, dass seine Entscheidung für die
Neubesetzung dieser Stelle richtig war. Gleichzeitig aber müssen sie sich in ihrem
neuen Geschäft erst einmal orientieren und mit vielen Unklarheiten und Unsi-
cherheiten klarkommen: Wie sind die Gepflogenheiten? Wie verlaufen die Kom-
munikationskanäle? Welche formellen und informellen Kontakte sind wichtig?
Wie lauten die „ungeschriebenen Gesetze“ in und außerhalb der neuen Organisa-
tionseinheit? Und vieles mehr.
- ❑ Sie müssen in einer völlig neuen Umgebung zurechtkommen. Sie finden ein neues
Umfeld vor und unter Umständen ein ganz anderes Geschäft, als sie bis dahin aus-
geübt haben. Sie sehen sich neuen Anforderungen und Erwartungen gegenüber,

haben einen neuen Vorgesetzten und ein neues Team, auch kennen sie ihre wichtigen Leistungspartner noch nicht. Sie müssen all dies Neue zuerst einmal einordnen und sondieren, um sich einen Überblick zu verschaffen, gleichzeitig aber auch schon das Tagesgeschäft erledigen.

- ❑ In dieser Situation haben sie einen sehr hohen Lern- und Anpassungsbedarf. Sie müssen nicht nur neue und in der Regel höhere Anforderungen als bisher erfüllen, sondern häufig auch feststellen, dass in ihrer früheren Funktion bewährte Kompetenzen sowie Rollen- und Führungsmuster nur bedingt oder gar nicht greifen. Auf der Businesssebene müssen sie ihr Know-how den gestiegenen Anforderungen anpassen, auf der Organisationsebene finden sie neue Strukturen und Abläufe, zudem müssen sie ihre persönlichen Wertvorstellungen mit dem Wertesystem der neuen Abteilung abstimmen.

Bei all der Gemengelage an Erfolgs- und Zeitdruck, Stress und Unwägbarkeiten sind sie in der Regel sich selbst überlassen. Kaum ein Unternehmen hält Begleit- oder Unterstützungsangebote für Manager in einer neuen Funktion bereit.

1.1.2 Führungswechsel aus Sicht des Unternehmens

Aber auch für Unternehmen bergen Führungswechsel erhebliche Risiken, nicht nur materieller Art, sondern auch Rückschläge, Verzögerungen, Irritationen im und außerhalb des Unternehmens bis hin zu Imageschäden. Zu den wichtigsten Risiken gehören:

- ❑ Gescheiterte Führungswechsel können das Unternehmen teuer zu stehen kommen. Wir haben Unternehmen erlebt, die solche Flops Unsummen an Geld gekostet haben.
- ❑ In der betroffenen Organisationseinheit führt ein gescheiterter Führungswechsel immer zu Rückschlägen. Es werden in der Regel die vom Gescheiterten initiierten und bereits angestoßenen Veränderungsmaßnahmen auf der Business- und Organisationsebene gestoppt, die von ihm getroffenen Entscheidungen größtenteils rückgängig gemacht, ebenso seine Personalentscheidungen.
- ❑ Aufgrund dieser Maßnahmen leidet die Schlagkraft der betroffenen Organisationseinheit, sie wird zurückgeworfen – mitunter auf den Status vor der Fehlbesetzung. Anstehende Entscheidungen und Projekte werden bis zur Neubesetzung der Stelle aufgeschoben, es bleibt vorerst alles beim Alten. Natürlich schlagen die damit verbundenen Kosten und Nachteile auch auf das ganze Unternehmen durch.
- ❑ Für die betroffenen Mitarbeiter wirken sich derartige Flops demotivierend aus. Sie sind „genervt“, weil ihre Bemühungen, sich auf die neue Situation einzustellen, umsonst waren. Sie werden nun wieder mit einem „Neuen“ konfrontiert, bei dem sie nicht wissen, was sie erwartet. Läuft der nächste Führungswechsel wieder unrund, können die Motivation und das Engagement der Mitarbeiter Schaden nehmen – bis hin zur Frustration und zum „Dienst nach Vorschrift“.

- ❑ Auch den internen und externen Kunden und Lieferanten entgehen solche „Pannen“ nicht. Schnell spricht sich herum, dass es in der betreffenden Organisationseinheit offenbar „drunter und drüber“ geht. Nicht nur ihr Ansehen ist gefährdet, auch die Beziehungen zu den externen Kunden und Lieferanten können sich verschlechtern.
- ❑ Imageverlust droht aber vor allem den Entscheidern, die diese Fehlbesetzung zu verantworten haben. Beginnend bei der Geschäftsleitung über die Kollegen bis hin zu den Mitarbeitern leidet ihr Ansehen. Aber auch im externen Umfeld haben sie sich nicht „mit Ruhm bekleckert“.

Für die Begleitung und Unterstützung von Managern in einer neuen Funktion sind zwar ansatzweise Konzepte vorhanden, doch das klassische Coaching konzentriert sich hauptsächlich auf die persönliche Perspektive. Umfassende Konzepte, die die Interessen des Unternehmens *und* des Führungswechslers berücksichtigen und das Risiko mindern, sind indessen Mangelware. Bevor wir hinterfragen, was ein umfassendes Konzept benötigt, um Managern einen erfolgreichen Wechsel zu gewährleisten, richten wir den Blick zunächst auf die Gefahren beim Führungswechsel: Wo liegen die „Tretminen“?

1.2 Tücken des Führungswechsels

Von Führungswechslern wird erwartet, dass sie in ihrer neuen Funktion schnell ihre Leistung steigern und ihren Vernetzungsgrad erhöhen, um schneller im neuen Geschäft anzuwachsen und ihren Führungsanspruch gegenüber den Mitarbeitern zu festigen. Doch auf dem Weg dahin müssen sie sich vor allem in den ersten Monaten vor vielen Tücken in Acht nehmen, die ihnen das Leben schwer machen können, sowohl auf der Businesssebene als auch im organisatorischen und persönlichen Bereich. Im Laufe unserer Beratungen und Begleitung von Führungswechslern haben sich typische „Tretminen“ herauskristallisiert, die Führungswechslern das Leben schwer machen. Wo diese liegen, zeigen die folgenden Beispiele.

1.2.1 Tretminen auf der Businesssebene

Auf der Businesssebene muss der Führungswechsler unter Beweis stellen, dass er der richtige Mann auf dieser Position und den Anforderungen gewachsen ist. Die größten Gefahren lauern, wenn er zum Beispiel

- ❑ ... sein neues Geschäft nicht überblickt: Er ist sich über die eigentlichen Aufgaben, Rahmenbedingungen und Erfolgsfaktoren nicht im Klaren.
- ❑ ... die Businesssituation falsch einschätzt: Er erkennt nicht, in welcher Phase sich sein neues Geschäft befindet, zum Beispiel in der Erfolgsphase oder bereits in der strategischen Neuausrichtung.

- ❑ ... das neue Geschäft nicht durchdringt: Er erkennt den Unterschied zwischen seiner neuen Geschäftslage und der bisher erlebten nicht.
- ❑ ... nicht den Blick auf das Wesentliche richtet: Er ist nicht in der Lage, die zentrale Schwachstelle zu identifizieren, die ihm das Leben schwer macht.
- ❑ ... keinen strategischen Ansatz findet: Er hat keine klaren Vorstellungen darüber, wie er seinen Bereich führen und entwickeln will und welche Schwierigkeiten auftreten könnten.
- ❑ ... sein Führungshandeln nicht der neuen Geschäftslage anpasst: Er verliert sich zum Beispiel detailverliebt im „Klein-Klein“ und hat keinen Blick für das Ganze.
- ❑ ... falsche Schwerpunkte setzt: Er widmet sich zu sehr den Fachaufgaben und vernachlässigt die an ihn gestellten strategischen Aufgaben.
- ❑ ... dem Stress und Zeitdruck nicht gewachsen ist: Seine Mailbox und sein Schreibtisch quellen über, er kommt mit seiner Arbeit nicht nach, die Situation überfordert ihn zunehmend.

1.2.2 Tretminen auf der Organisationsebene

Neben seiner Businesskompetenz muss der Führungswechsler auch unter Beweis stellen, dass er die Führungsherausforderungen meistert und sich auf die Anforderungen der Organisation einstimmt. Das Scheiterpotenzial ist enorm, wenn er zum Beispiel

- ❑ ... das neue Managementlevel nicht erkennt und im falschen Managementmodus arbeitet: Er passt sich nicht an die neuen Anforderungen an und vertraut auf seine bislang bewährten Erfolgskriterien.
- ❑ ... die ungeschriebenen Gesetze seiner neuen Organisationseinheit nicht erkennt oder sich über sie hinwegsetzt: Er geht zum Beispiel zu forsich an die Dinge heran und stößt die beteiligten Akteure „vor den Kopf“, weil diese Vorgehensweise nicht mit der Unternehmenskultur vereinbar ist.
- ❑ ... seinen Vorgesetzten als wichtigsten Ansprechpartner nicht oder zu wenig einbezieht: Er versäumt es, die Engpässe und Ressourcen abzuklären sowie den Führungs- und Kommunikationsstil anzupassen.
- ❑ ... sich hauptsächlich auf seinen neuen Arbeitsbereich konzentriert und die persönliche Beziehungspflege und den Aufbau von Netzwerken vernachlässigt: Er versäumt es, tragfähige Beziehungen zu Schlüsselpersonen aufzubauen.
- ❑ ... die Kommunikationskanäle nicht erkennt: Er kommt nur teilweise oder gar nicht an die Informationen, die er benötigt, und schafft es nicht, informelle Kontakte aufzubauen.
- ❑ ... nicht fähig ist, sein neues Team „mitzunehmen“: Er baut keine tragfähigen und vertrauensvollen Beziehungen zu seinen Mitarbeitern auf und schafft es nicht, das Optimum aus ihnen herauszuholen.
- ❑ ... ein schwaches Team vorfindet, das weder von der Einstellung noch von den Kompetenzen noch von den Ressourcen in der Lage ist, die von der Organisation gestellten Anforderungen zu erfüllen.

Register

- 360-Grad-Feedback 220
- ABC-Analyse 77
- Ablauforganisation 87
- Ad-hoc-Kommunikation 112
- Anlaufkurve 12 f.
- Anwachsen 12
- Anwachsgarantie 12
- Anwachskurve 13, 14
- Arbeitsprinzip 11
- Architektur der Wertschöpfung 73
- Auftaktgespräch 108 f.
- Auftrag, heimlicher 167
- Ausrichtung, strategische 102–104

- Befähiger 115, 164
- Bestandsaufnahme und inhaltliche Ausrichtung 56
- Betrachtungsweisen 11
- Betriebsrat 120
- Beziehungsnetzwerk 119
- Beziehungspflege 120
- Bezugspartner, erfolgskritische 120
- Bilanzierungsgespräch 114
- Break-even-Point 13 f.
- Business Consulting 10, 26
- Businesserfahrung 212
- Business Manager 32, 35 f., 103
- Businessperspektive 17, 19, 113
- Businessplan 22, 24, 96, 101, 103, 113, 160
- Businesssituation 30 f., 40, 113
- Businesss Themen 14, 16 f., 160
- Business Unit 103 f.

- Chancen, externe (Opportunities) 61
- Chancen-Risiken-Analyse 60
- Change-Fragestellungen 56
- Coaching, klassisches 10, 19, 25 f.
- Coachinglandkarte 203
- Controlling 36

- Delegation 185
- Detailverliebtheit 139
- Diskrepanz 142
- Diversity 130
- Du-Botschaft 154

- Eigenbrötlererei 139
- Einbindung des Teams 54
- Einbindung des Vorgesetzten 54
- Einschüchterungstaktik 139
- Einstellungen 132
- Einstiegsgespräch 137
- Einzelgespräch 126
- Engpass 16
 - zentraler 18
- Engpasskategorien 11, 14, 16, 19
- Engpasskonstellation 18
- Engpassmodell 15
- Enterprise Manager 32, 36
- Entwicklungsgespräch 114
- Erfolgsfaktoren, kritische 135
- Erfolgsphase, nachhaltige 40
- Erlauber 201
- Erwartungsanalyse 109, 117
- Experte 32, 34

- Fachführung 140
- Fehlpassung 6, 30
- Fleck, blinder 215
- Formalisierungsgrad 100
- Führung
 - personale 114, 140, 210
 - strategische 115, 141, 210
- Führungskompetenzen 210
- Führungskräfteberatung 84
- Führungsperspektive 17
- Führungsthemen 16, 17
- Function Manager 32, 34 f., 38, 99, 103, 133

- Geschäftseinheit 103
- Geschäftsmodell 73 f., 102–104
- Geschäftsprozesse 87, 102
- Geschäftszweck 22
- Geschwindigkeit 12
- Gesundheitsmanagement, salutogener Ansatz 146
- „graue Eminenzen“ 115 f.

- Handlungsfelder, strategische 70 f.
- heimlicher Auftrag 167
- Human Resources 36

- Ich-Botschaft 154
- Immunsystem, organisationales 218
- Integrationsphase 129
- Intensität 12, 13
- Irrtümer 30

- Job Enlargement 140
- Job Enrichment 140
- Job Rotation 140
- Jour fixe 112

- Kennzahlen 59
- Kernaufgaben 58, 167
- Kerngeschäft 74
- Kerninstrumente 19
- Kernleistungen 58
- Kernprozesse 65, 102–104
- Key Performance Indicators 102–104, 220
- KOM-MIT-Modell 178
- Kommunikation, strategische 112
- Kompetenz
 - analytische 98
 - konzeptionelle 98
 - methodische 214
 - persönliche 212
- Kompetenzprofil 212
- Komplexitätsreduktion 98
- Konflikt 142
- Konfliktgespräch 153
- Konfliktphase 129
- Konsens 142
- Konsolidierung 40
- Kooperationsphase 129
- Kraftfeldanalyse 115
- Krisenkommunikation 112
- Kritikunfähigkeit 139
- Kultur und Zusammenarbeit 182
- Kunden
 - A-Kunden 77
 - B-Kunden 78
 - C-Kunden 78
- Kunden, interne
 - Dauerkunden 78
 - Gelegenheitskunden 79
 - mächtige Kunden 78
- Kundenportfolio 80

- Leadershipkompetenzen 198, 205
- Leading
 - the business 198, 202, 205
 - the others 198, 202, 205
 - yourself 198, 202, 205
- Leistungsindikatoren 102–104
- Leistungspartner, wichtige 42
- Leistungsportfolio 23, 81, 83, 86
- Leistungstransparenz 102–104

- Managementaudit 58, 84, 220
- Managementlevel 30, 98
- Managementmodus 30
- Masterplan 56, 94
- Mentoren 121
- Mentoring 128
- Metaplantchnik 88
- Mikromanagement 139
- Minimumgesetz 15
- Mitarbeiterengagement 186
- Mitarbeiterportfolio 97, 102 f., 127

- Nachhaltigkeit 13
- Neuausrichtung, strategische 40, 109
- Neugründung und Aufbau 40, 109, 222
- Nutzenversprechen 73

- Onboardingprozess 229
- Optimierungsansätze 56

- Organisationsentwicklung 180
- Organisationsentwicklungsprozess 65
- Organisationsperspektive 17
- Organisationsthemen 16 f.
- Orientierung 56 f.
- Orientierungsphase 64, 117, 121, 129

- Passung 227
 - persönliche 212
- Patent 121
- Patenschaft 128
- Personalführung 210
- Personalmarketing 84
- Perspektive, persönliche 17
- Portfolioanalyse 214
- Portfoliotechnik 81
- Positionierung 22, 56, 64
- Potenzialbörse 84
- Projektauftrag 92
- Projektebene 95
- Projektmanagement 91, 182
- Projektplan 94
- Projektplanung 95
- Projektübersicht 92
- Projektzeitplan 92
- Promotoren 210
- Prophezeiung, sich selbst erfüllende 151

- Quick Wins, kollektive 138 f.
- Qualifizierungsebene 95

- Rahmenbedingungen 11, 14
- Realisierung 56
- Realisierungsphase 91
- Regelkommunikation 112
- Reorganisation 222
- Risiken, externe (Threats) 62
- Risikoanalyse 21, 31
- Rückkehrgespräch 145

- Sachbearbeiter 32

- Sanierung 222
- Sanierungsphase 41, 109
- Schlüsselauftrag 166
- Schlüsselbeziehungen 21, 115
- Schlüsselkunden 22, 65, 77, 80
- Schlüsselpersonen 223
- Schlüsselthemen 223
- Schwächen, interne (Weaknesses) 61
- Selbstführung 114, 140, 210
- Spaghetti-Darstellung 87
- Spannungsfelder 18, 25, 160
 - organisationsbedingte 161
 - persönliche 160
 - verborgene 161, 187
- Sparring, internes 54 f.
- Spielregeln 190
- Stabilitätsziele 109
- Standortbestimmung 22
- Startgespräch 108, 165
- Startphase 127
- Start-up 222
- Steckbrief 57
- Strategie 182
- Strategieebene 95
- Strategiefit 188
- Stärken, interne (Strengths) 61
- Stärken-Schwächen-Analyse 43, 60
 - persönliche 31
- Stärken-Schwächen-Profil 135
- Strukturen und Prozesse 182
- SWOT-Analyse 56, 60–62, 64

- Teamaudit 136
- Teamausrichtung 102 f.
- Teamentwicklungsebene 95
- Teamentwicklungsphasen 129 f.
- Teamfit 188

- Teamführung 114, 140
- Teamleistung 184
- Team Manager 32, 34 f., 38, 99, 101, 103
- Teamworkshop 136 f.
- Themen, persönliche 16
- Transition Coaching 10, 16, 118
- TRIAT-Kreis 142, 143
- Turnaround 222

- Umstrukturierung 222
- Unterschiedlichkeit 130
- Unterstützer 201

- Veränderungsbedarf 102–104
- Veränderungsplan 94
- Verdrängung 148
- Vereinbarungen, Nichteinhaltung von 149
- Verhaltensweisen 132
- Vernetzung 119
- Vielfalt 130
- Vieraugengespräch 127, 133, 136
- Vierfelderschema zur Risikoabschätzung 43
- Vision 65
- Visionsarbeit 65
- Vorbilder 210

- Webfehler, zentrale 30
- Werte 132
- Wertematrix 133
- Wertesystem 133
- Win-win-Lösung 175, 177
- Wirtschaftlichkeitsmodell 73
- Work-Life-Balance 168 ff.

- Zielsetzung 11
- Zielvereinbarungen 220