



Erfolgreiches Coaching für kommende SAP-Führungskräfte

Karrierestopp auf der Spur



© olly, Shutterstock.com

Vielen SAP-Experten, die eine Führungsposition anstreben, fehlt es an Erfahrungen im Personalmanagement. Welche fachlichen Fallstricke zudem auf dem Weg nach oben lauern, erläutert Frank Rechsteiner, Inhaber des Coaching-Anbieters Hype Group.

E-3: Warum fällt es manchen SAP-Fachkräften so schwer, zum Beispiel in die Geschäftsleitung eines SAP-Partnerunternehmens aufzusteigen?

Frank Rechsteiner: Während die Laufbahn von Consultants, Entwicklern und Projektleitern im SAP-Umfeld von einer kontinuierlichen Vertiefung bestimmten Fachwissens geprägt ist, müssen sie als Führungskräfte völlig umdenken. Statt wie bisher mit Projekt- oder Teamleitern kommunizieren sie jetzt mit ihren Kunden auf Vorstandsebene. Um gemeinsam mit dem Top-Management das „Big Picture“ kompletter SAP-Systemarchitekturen zeichnen zu können, müssen sie breites Prozess- und ICT-Know-how vorhalten und dürfen keinesfalls als Fachexperten auftreten. Darüber hinaus sind weitreichende C-Level-Kontakte unerlässlich, um über geplante SAP-Projekte informiert zu sein, bevor sie offiziell ausgeschrieben werden.



Frank Rechsteiner ist Inhaber des Coaching-Anbieters Hype Group.

E-3: Was ändert sich sonst noch in leitender Stellung?

Rechsteiner: Die Mitarbeiter müssen ihre Position im Unternehmen gänzlich neu bestimmen – sowohl gegenüber den Vorgesetzten als auch gegenüber den Kollegen und Mitarbeitern. Während Fachkräfte bestimmte Vorgaben aus der Planung zu erfüllen haben, ist es die vorrangige Aufgabe von Geschäftsführern, die Strategien und Visionen der Aufsichtsräte oder Inhaber umzusetzen. Dies setzt eine Transparenz der Unternehmensziele und laufende gegenseitige Abstimmung voraus. Ebenso müssen diese Inhalte an die Mitarbeiter kommuniziert und die operativen Aufgaben konsequent an das Team delegiert werden. Darüber hinaus sollten auch Führungskräfte nicht vergessen, dass sie im Unternehmen Vertraute brauchen, die ihnen als Rat- und Impulsgeber zur Seite stehen. Nur durch eine solche persönliche Verankerung ist es möglich, dem berüchtigten „Lonely at the Top“-Phänomen die Schärfe zu nehmen.

E-3: Wie bereiten Sie Aufstiegs-willige im Rahmen Ihres Coachings auf diese Anforderungen vor?

Rechsteiner: Mein Ansatz ist, den Kandidaten ihre Defizite bewusst zu machen und einen Karrierefahrplan zu erstellen, um diese systematisch zu beseitigen. Ich erlebe immer wieder Kandidaten, die meinen, mit ihren SAP-Projekterfahrungen für eine Führungsposition prädestiniert zu sein. Anstatt aktiv auf ihre vorhandenen Deltas einzugehen, haben sie bei ihren bisherigen Jobwechseln immer wieder auf ihre Stärken gesetzt. So waren mit jeder neuen Stelle zwar neue fachliche Herausforderungen, aber keine neuen Tätigkeitsschwerpunkte verbunden. Ein systematischer Karriereplan sieht jedoch anders aus: Wer zum Beispiel in die Geschäftsleitung eines SAP-Partnerunternehmens aufsteigen möchte, sollte einen Zwischenstopp im Vertrieb einlegen, um die erforderlichen Pre-sales-Aktivitäten auch auf Vorstandsebene entfalten zu können.

E-3: Wie gestalten Sie einen Karrierefahrplan konkret?

Rechsteiner: Klare Ziele und Selbstreflexion sind die wichtigsten Voraussetzungen für den beruflichen Aufstieg. Daher nehme ich in meinen Coachings zunächst die mittelfristigen Berufswünsche der Bewerber auf und erstelle dann mit ihnen ein Kompetenzprofil mit ihren individuellen Stärken und Schwächen. Im Ergebnis erhalten sie von mir eine berufliche Standort- und Zielbestimmung, auf deren Basis ich einen Karriereweg-Check vornehme und einen Fahrplan zur SAP-Führungskraft vorlege. Dazu filtere ich aus der Masse vorhandener Angebote die Unternehmen heraus, die der Karriereplanung eines Kandidaten förderlich sind.

E-3: Was sind neben der Vernachlässigung der Deltas die häufigsten Sünden von Kandidaten auf dem Weg nach oben?

Rechsteiner: Es gibt immer wieder Bewerber, die sich mit ihrer oft unbewussten Angst vor Karrieresprüngen selbst im Weg stehen. So hatte ich einen SAP-Experten als Vertriebsleiter bei einem mittelständischen Unternehmen positioniert – mit recht guten Aussichten. Nach den Vorstellungsgesprächen dauerte ihm die Rückmeldung des Unternehmens zu lange, sodass er der Meinung war, wohl nicht der richtige Kandidat für diese Stelle zu sein. Ich konnte ihn in letzter Sekunde davon abhalten, seine Bewerbung zurückzuziehen. Heute ist er bei dieser Firma erfolgreich als Vertriebschef tätig. Daneben erlebe ich häufig Kandidaten, die pauschal daran interessiert sind, eine Führungsposition einzunehmen und entsprechende Stellenvorschläge querbeet von mir erbitten. Sie meinen, praktisch alles zu können und für jede Vakanz die richtige Wahl zu sein. Gerade in diesen Fällen ist es wichtig, ein konkretes Berufsziel zu definieren und konsequent darauf hinzuarbeiten, vor allem durch den Aufbau fehlender Kompetenzen. Denn ohne eine solche Transparenz ist gerade der Aufstieg in der IT- und SAP-Branche schwer, die auf Höchstleistungen und harten Wettbewerb ausgerichtet ist.

E-3: Vielen Dank für das Gespräch!

www.personalberatung-sap.de
www.hype-group.eu