

**Auf dieser Seite lässt die „möbel kultur“ Personal- und Unternehmensberater zu Problemen des Personalmarketings zu Wort kommen.**

## KARRIERESPRÜNGE (Teil 2)

# Vorsicht Falle

**D**as hohe Lied der Leistung intonieren Führungskräfte gerne. Befragt, welche Faktoren für den Aufstieg entscheidend sind, werden immer wieder individuelle Eigenschaften wie Leistungsbereitschaft, Fleiß, Durchsetzungs- bzw. Standvermögen, Mobilität und Ausbildung genannt.

Wer beim Kampf um eine Führungsposition nur auf die fachliche Leistung setzt, liegt falsch. Für den Sieg beim Jobpoker zählt die richtige Taktik und für den Sprung auf das Siegerpodest nur die richtige Strategie. Aber auch Zufall und Glück sind nicht zu unterschätzen, also zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort zu sein.

Warum der eine in Ungnade fiel und der andere zum Kronprinzen berufen wurde, lässt sich mit fachlicher Leistung allein kaum erklären. Muss man auch nicht. Denn beim Kampf um die Spitze entscheidet selten allein die Leistung. Wer bei Beförderungen übergangen wird, ist oft selbst an der Misere schuld. Denn bei der Vergabe von Führungsjobs geht es nicht nur darum, wer seine Aufgaben am besten macht, sondern darum zu wissen, wie man an den Job kommt.

### Oben angekommen – und oben bleiben

Wer das Rennen um die Spitze dann gewonnen hat, sieht sich früher oder später mit Situationen neuer Qualität konfrontiert. Ich möchte diese im Folgenden als Manager-Fallgruben bezeichnen. Und diese lauern in allen Unternehmen, in kleinen wie in großen.

Wenn Manager in Führungs- und Denkfallen tappen, so hat das im Wesentlichen drei Auswirkungen:

- Die Motivation der Mitarbeiter und damit ihre Leistungsfähigkeit werden erheblich beeinträchtigt.
- Als Folge hiervon gerät mittel- bis langfristig der Unternehmenserfolg in Gefahr.
- Letztendlich erleidet aber auch die weitere Karriere des verantwortlichen Managers Schaden. Und so gilt: Kleine Fehler kosten Geld ... und große die Karriere.

So gehört die Bereitschaft dazu, die Dinge so zu sehen, wie sie sind, und nicht, wie sie sein sollen; außerdem die Fähigkeit, kritischen Mitarbeitern den Vorzug vor gewissenlosen, karrieresüchtigen Hofberichterstatern zu geben. Denn alle Fallgruben machen eines ganz deutlich: Von den Führungskräften und ihrem Umgang mit den ihnen anvertrauten Mitarbeitern hängt es ab, ob und wie ein Unternehmen am Markt erfolgreich sein kann.

### To lead or not to lead

Auch ein modernes Verständnis von Führungsarbeit heute kennt seine Klassiker. Zentrale Inhalte sind und bleiben die Delegation, das Definieren und Kommunizieren von Zielen und das Verständnis um die wirklich wichtigen Führungsaufgaben des Managements.

Wenn Sie Ihr Unternehmen zu dauerhaften Markterfolgen führen wollen, muss Ihnen klar sein, was Delegation – soll sie auch erfolgreich sein – wirklich bedeutet.

1. Man muss als Chef akzeptieren, dass es viele Wege nach Rom gibt

und nicht die eine, unumstößliche Wahrheit.

2. Widerspruch ist nicht nur ein wichtiger Schritt selbstverantwortlicher Mitarbeiter, er kann auch der erste Impuls für kreatives Denken sein.
3. Mitarbeiter, die keine Fehler machen dürfen, können nie daraus lernen und so keine Erfahrungen sammeln.
4. Kritik, Misstrauen und Kontrolle im Übermaß machen Mitarbeiter zu Befehlsempfängern, die nur noch auf Anweisungen reagieren.



**Dipl.-Kfm. Andreas Erbenich, Personalberater**

Genau so reicht es nicht aus, Ziele zu formulieren, den richtigen Druck auf die nächste Führungsebene auszuüben und Kontrollinstrumente zur Zielerreichung einzuführen. Denn ein Ziel ist nur dann wirkungsvoll, wenn

1. es einen klaren unternehmerischen Kurs gibt, der dorthin führt,
2. es eine erfahrene Mannschaft gibt, die den abgesteckten Kurs konsequent zu halten vermag,
3. die richtige technische Ausstattung mit personellen, finanziellen und technischen Mitteln vorhanden ist,
4. es eine Führung mit hoher Integrationskraft gibt, die alle Kräfte bündelt und konsequent auf die Zielerreichung ausrichtet.

Auch ein vollgestopfter Terminkalender ist noch lange kein Beweis für aktive Unternehmensführung. Die Zeit für die bewusste Beschäftigung mit den grundlegenden Problemen des Unternehmens ist derart knapp, dass viele dieser Führungskräfte es gerade noch schaffen, hastig von einer Besprechung zur nächsten zu eilen, ohne wichtige Entscheidungen zu treffen oder begleiten zu können. Wenn man sich die Frage stellt, warum ausgerechnet dieser oder jener vom Markt verschwindet, dann haben die „Unternehmer“ mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit eines unterlassen: Sie haben die Zukunftsfähigkeit ihres Geschäftes nicht permanent geprüft und notwendige oder angemessene Maßnahmen nicht oder unzureichend umgesetzt.

### Ausweg aus der Führungskrise

Das Ausmaß der Führungskrise ist in vielen Unternehmen dramatischer, als es extern wahrgenommen wird. Dennoch: Ich behaupte, dass die nötige Kraft in vielen Unternehmen ausreichend oder gar in großer Fülle vorhanden ist. Wer es mit jungen Mitarbeitern zu tun hat, der wird bestätigen können, dass sie gut ausgebildet sind und sich aktiv in *ihr* Unternehmen einbringen wollen. Und hier liegt eine der größten Herausforderungen für die Zukunft: Leistungsbereite junge Menschen zu mutig zupackenden wie konsensfähigen Führungspersönlichkeiten mit hoher persönlicher Integrität heranzubilden.

Ihr

*A. Erbenich*  
Andreas Erbenich