



CHEFSACHE

DIE AUSWAHL VON FÜHRUNGSKRÄFTEN



Dipl. Kfm. Andreas Erbenich,
Personalberater

Soll ein Unternehmen den gewünschten „nachhaltigen“ Erfolg haben, werden hierzu u.a. Führungskräfte benötigt, die ein Unternehmen auch erfolgreich leiten und entwickeln können.

Die Begriffe Führungskraft und Manager werden häufig als Synonyme verwendet. Tatsächlich sind sie unterschiedlich zu verstehen. Der Manager blickt auf die Bilanz und orientiert sich an Ergebnissen, die Führungskraft behält zudem den Horizont im Auge.

Wird nun eine Führungskraft gesucht, sind wichtige Fragen richtig zu beantworten: Wo finden? Wie ansprechen? Wie auswählen? Wie begeistern?

Wenn ich dann als Personalberater angesprochen werde, bei der Beantwortung dieser Fragen Unterstützung zu leisten, ist regelmäßig festzustellen, dass noch weitere Fragen qualifiziert beantwortet werden müssen.

Denn: Der Erfolg der Tätigkeit der Führungskraft spiegelt sich in vielen Dimensionen wider: Die Hauptperspektive liegt auf ihren Kunden, Produkten und Dienstleistungen, Prozessen und Mitarbeitern, und schließlich auf dem in Zahlen messbaren Erfolg oder Misserfolg.

Topf und Deckel

Bei der erfolgreichen Besetzung von Führungspositionen stehen aber auch die im Folgenden beschriebenen Aspekte im Vordergrund: Der jeweilige Unternehmenstyp, die damit verbundenen verschiedenen Anforderungen an das Know-how und den sich daraus ergebenden Führungstyp:

Führungstyp für ein Start-up-Unternehmen: Hier wird z.B. ein innovati-

ves Produkt entwickelt, produziert und verkauft und eventuell von einem Risikokapitalgeber mitfinanziert. Das Unternehmen ist noch jung und hat mit weniger als 50 Mitarbeitern eine überschaubare Größe. In der schnell gewachsenen Mitarbeiterstruktur gibt es Stärken und Schwächen, und die Buchhaltung wird von einem externen Steuerberatungsbüro erledigt.

Führungstyp für den Neuaufbau von Tochterunternehmen, Outsourcing von eigenen Dienstleistungen oder Ersatz von externen Dienstleistern: Dieser Typ ist mit dem Aufbau eines Dienstleistungsunternehmens betraut, das als Tochterunternehmen einer Unternehmensgruppe agieren soll. Die Dienstleistung wurde bisher entweder im Unternehmensverbund erbracht und wird jetzt von außen bezogen, oder sie wurde bisher von externen Dienstleistern eingekauft. Im ersten Falle heißt das meistens, dass die erbrachten Leistungen jetzt auch an Externe verkauft werden sollen.

Führungstyp für die Unit-Geschäftsführung im Familienunternehmen mit Finanz-Holding: Dieser Typ bezieht sich auf eine Einheit innerhalb eines Familienunternehmens. In den meisten Fällen ist er oder sie bereits langjährig im Unternehmen, kennt die Strukturen und wird entweder als Nachfolger in einer bestehenden Einheit eingesetzt oder soll den Aufbau einer neuen Einheit vorantreiben.

Führungstyp für die Geschäftsführung in mittelständischen Unternehmen: Dieser Typ bezieht sich auf ein bestehendes mittelständisches Unternehmen mit langer Tradition, hervorragenden Produkt- und Kundenportfolios sowie einer glänzenden Wettbewerbsposition.

Führungstyp für die Geschäftsführung einer Tochter eines international agierenden Konzerns: Dieser Typ bezieht sich auf ein bestehendes Unternehmen, das als Tochterunternehmen eines internationalen Konzerns funktionale oder regionale Aufgaben erfüllt.

Eine zentrale Frage ist auch, ob die zu suchende Persönlichkeit dann auch als Organ einer Gesellschaft als alleinige Führungskraft oder als Führungskraft mit Kollegen gemäß Geschäftsverteilungsplan ihre Aufgaben wahrnimmt.

Dies hat dann immer Auswirkungen auf die notwendigen Kenntnisse im Finanz- und Rechnungswesen.

Strategie oder Macher

Bei der Beschreibung des Anforderungsprofils für den zu suchenden Führungstypus ergeben sich somit folgende weitergehende Fragen: Ist hier eine bestimmte fachliche Qualifikation in einem konkreten Fachgebiet notwendig oder ist hier profunde Erfahrung im General Management gesucht? Ist hier die Integrationsfähigkeit in traditionsreiche Strukturen gefragt oder das Ausfüllen-Können technokratischer Strukturen? Gibt es unternehmerische Freiräume oder konkrete Vorgaben, die individuelle Freiräume einschränken? Ist hier der Strategie gesucht oder kennt der potenzielle Stelleninhaber auch Kostenbremsmanöver, die sehr kurzfristig wirken?

Und hiermit noch nicht genug: Kennen Sie die Führungsfähigkeit und Führungsleistung des potenziellen Kandidaten? Führungskräfte müssen Impulse geben, Veränderungen einleiten, die Mitarbeiter bei ihrer Arbeit unterstützen und sie in ihrer Entwicklung fördern. Sie müssen Konflikte fair lösen und die Probleme in Teamarbeit bewältigen. Führungskräfte gehören selbst zum Team, sie sind ein Teil der Gruppe. Sie müssen deshalb fähig sein, zu koordinieren, ausgleichend zu wirken und menschliche Nähe und Vertrauen herzustellen. Dazu gehört Empathie, offen zu sein für Kritik und eigene Fehler einzugestehen. Eigenschaften, an die oft genug nicht gedacht wird.

Wie ist diese Führungspersönlichkeit als Mensch? Wie ist ihr Wertesystem – wie „tickt“ sie? Wie versteht sie ihre Rolle in ihrer Familie? Und nicht zuletzt ist auch die Wirkung ihrer Person auf Dritte, und damit auch außerhalb des Unternehmens, einzuschätzen.

Die Gesamtbeurteilung sollte dann eine stichhaltige Antwort auf die Frage sein: Kann man davon ausgehen, dass die in der Auswahl stehende Führungskraft mit sehr großer Wahrscheinlichkeit ihren bisherigen erfolgreichen und untadeligen Werdegang auch in Ihrem Unternehmen fortsetzt?

Ihr Andreas Erbenich
www.andreaserbernich.de



Die Jobs des Monats

Wir suchen zur Verstärkung unseres Teams

EINRICHTUNGSBERATER (M/W)

die Spaß daran haben ihr Wissen zu vermitteln und schon immer mit edm Gedanken gespielt haben Verkaufstrainer zu werden.

...mehr auf Seite 184

Der Produktionsdienstleister aus OWL sucht zur Bestandspflege aktueller Kunden wie zur Neukundengewinnung

VERKAUFSLEITER (M/W)

...mehr auf Seite 185

BUCHTIPP

GREEN FRANCHISING von Veronika Bellone und Thomas Matla



Das Geschäftsmodell Franchising ist noch immer stark von traditionellen Unternehmen geprägt. Doch die Kunden achten in ihrem Nachfrageverhalten heute auf die ökologischen Folgen wirtschaftlichen Handelns. Aber auch die sozialen Auswirkungen auf Mitarbeiter, Zulieferer sowie Kooperationspartner werden nicht mehr außer Acht gelassen. Nur was wahrhaftig und widerspruchsfrei mit den eigenen Werten der Konsumenten zu vereinbaren ist, hat eine Chance, wahrgenommen, akzeptiert und konsumiert zu werden. Veronika Bellone und Thomas Matla zeigen, wie Unternehmen ökonomische, ökologische, kulturelle und soziale Verantwortung authentisch leben und kommunizieren können.

MI-Wirtschaftsbuch, 256 Seiten,
39,99 Euro, ISBN 978-3-86880-137-8