

Ready for Business

Geschäftsführung als neue Aufgabe

Herzlichen Glückwunsch, Sie haben den Schritt an die Unternehmensspitze geschafft und als Geschäftsführer nun viele neue Verantwortlichkeiten und Aufgaben vor sich!

Neue Aufgaben und Positionen sind Herausforderungen, die das (Berufs-) Leben attraktiv und spannend machen. Doch gerade solche Herausforderungen verlangen eine klare und strukturierte Vorbereitung, damit sie nicht zu Überforderung und Misserfolg führen.

In Ihrer neuen Aufgabe in der Geschäftsführung sehen Sie sich meist einem erweiterten und neu gelagerten Aufgabenfeld gegenüber. Sie sind nun in eine Position gelangt, von der aus Sie die Verantwortung für Ihr Handeln und auch Ihr Unterlassen nicht mehr irgendwo anders hin delegieren können. Sie werden daher mit einer Reihe neuer Fragen konfrontiert werden, die Sie nach und nach beantworten müssen:

„Wie bewältige ich die ‚menschliche‘ Dimension meiner Führungsaufgabe?“, „Wie bekomme ich alle wichtigen Informationen zum Unternehmen und wie setze ich diese in Strategien um?“, „Wie werde ich meiner Rolle als Repräsentant des Unternehmens nach innen und außen gerecht?“ und nicht zuletzt „Welche Rechte und Pflichten sind mit meiner neuen Position verbunden?“

Diesen und anderen für Sie aktuellen Fragestellungen sind einige Artikel gewidmet, die in loser Reihenfolge in den nächsten Ausgaben des MÖBELMARKT erscheinen werden. Ziel ist es hierbei, Ihren Blick für mögliche unternehmerische Problemfelder und mögliche Lösungen zu schärfen.

Als Geschäftsführer werden Sie sich speziell drei Aufgaben widmen müssen: Bewegen, Ausrichten und Integrieren. Diese drei Aufgaben sind die Basis effektiver Führung.

Bewegen: Nach einem Gesetz der Thermodynamik von Le Catelier tendieren alle Systeme dazu, einen Gleichgewichtszustand anzustreben. Dies gilt auch für das System Unternehmen. Es versucht, sich einem Zustand anzunähern, der die Gewohnheit des Vertrauten als wesentliches Element aufweist und der innerhalb einer „Komfortzone“ angesiedelt ist. Da ein solch eingeschwungenes System aber häufig durch Verlangsamung nicht mehr sehr anpassungs- und wettbewerbsfähig ist, sondern geradezu „verfettet“, werden Menschen gebraucht,

die bewusst gegen diese Tendenz agieren und die Prozesse und Menschen auf neue Art bewegen. Dies ist die erste Ihrer zentralen Führungsaufgaben. Um das Unternehmen in Bewegung zu versetzen, nutzen wir Motivation und versuchen, Demotivation zu vermeiden. Letzteres ist dabei die schwierigere Aufgabe.

Ausrichten: Bewegung als solche ist noch nicht sinnvoll, denn Bewegung kann auch im Kreis verlaufen, ohne jemals Ziele zu erreichen. Nur wenn die Richtung eindeutig bestimmt ist, können wir unsere Anstrengungen zielgerichtet bündeln, und nur dann können wir etwas Sinnvolles erreichen. Diese Fokussierung durch Vorgabe einer klaren Richtung ist eine wesentliche Führungskunst. Sie ist keine Modeerscheinung, sondern ein ewiges Prinzip.

Integrieren: Bewegung und Richtung allein nützen wenig, wenn sich ausschließlich die Geschäftsführung in die richtige Richtung bewegt. Führung kann nur dann erfolgreich sein, wenn es gelingt, die gesamte Mitarbeiterschaft zum Gefolge im wahrsten Sinne des Wortes zu machen. Die Mitarbeiter müssen fähig und willens sein, ihre Anstrengungen zu fokussieren, um sich gemeinsam in die von der Geschäftsführung bestimmte Richtung zu bewegen.

Den drei wesentlichen Führungsaufgaben steht jedoch eine Reihe von Hindernissen gegenüber. Denken Sie nur an Filme, die Sie gesehen haben, zum Beispiel „Titanic“ oder „Das Boot“. Kapitäne sind ebenfalls Führer komplexer Systeme und haben – genau wie Sie – die Aufgabe, Bewegung, Richtung und Zusammenhalt zu gewährleisten.

Das Rauschen des Tagesgeschäfts

In jedem Unternehmen gibt es eine Vielzahl von Themen, die entweder von außen (von den Kunden, den Lieferanten oder vom Markt), von oben (von den Gesellschaftern oder in einer Holdingstruktur vom Vorstand) oder von unten (von den Mitarbeitern) an Sie herangetragen werden. Wollen Sie trotz dieser Anliegen und Ablenkungen den Überblick und die Zeit für die Wahrnehmung Ihrer Führungsaufgaben behalten, so gilt es, Wege zu finden, um aus dem „Rauschen des Tagesgeschäfts“ die für Sie wesentlichen Si-

gnale herauszufiltern. Denken Sie an die Szene in „Das Boot“, wo in einer Situation höchster Gefahr der Kapitän unmissverständlich deutlich macht, er wolle „klare Meldungen“. Erfolgreiche Manager unterscheiden sich häufig gerade in dieser Facette von weniger erfolgreichen.

Bei den Aufgabenstellungen, die von Mitarbeitern an Sie herangetragen werden, ist zu prüfen, ob und warum der Mitarbeiter eine Entscheidung, eine Hilfestellung oder Ähnliches von Ihnen benötigt. Fehlt die Qualifikation? Fehlen Ressourcen? Stimmen die Rahmenbedingungen nicht? Handelt es sich um eine Rückdelegation? Ganz besonders sind die Fragen zu prüfen: Passt die Aufgabe zur Kompetenz des Mitarbeiters? Ist die Verantwortung der Art der Aufgabe angemessen? Verantwortet der Mitarbeiter die Resultate seines Handelns?

Am schwierigsten ist es, den von oben an Sie herangetragenen Aufgabenstellungen vorzubeugen. Gerade weil Sie in der Geschäftsführung Ansprechpartner und Ausführer der Gesellschafter oder des Aufsichtsrats sind, werden Sie mit zahlreichen Anliegen konfrontiert. Solchen Ansprüchen können Sie sich häufig nur schwer entziehen, denn sie lassen sich meist nicht direkt, d. h., ohne weitere Bearbeitung durch Sie, an andere Personen delegieren. Eine Lösungsmöglichkeit für das Problem des rauschenden Tagesgeschäfts besteht darin, in konkreten Zeitblöcken wie z. B. in Workshops übergeordnete Fragestellungen zu bearbeiten. Das können beispielsweise Standortbestimmungen, Ausrichtungsfragen, Fragen des Zusammenhalts oder Fragen der Motivation sein.

Zur erfolgreichen Unternehmensführung wird die Lektüre „schlauer“ Artikel (noch) nicht führen können. Neben der eigenen Erfahrung sind weiterführende und vertiefende Gedanken notwendig sowie das eine oder andere Buch: Als Lesetipp sei hier „Der Minuten-Manager“ von Kenneth Blanchard und Spencer Johnson genannt – in vielen Unternehmen Pflichtlektüre auch für das Top-Management.

Ihr Andreas Erbenich



Der Autor

Andreas Erbenich ist einer der führenden Personalberater mit erstklassigen Referenzen nicht nur in der Möbelwirtschaft. Sein Schwerpunkt liegt seit über zehn Jahren klar in der Personalsuche und -auswahl von hoch qualifizierten Fach- und Führungskräften sowie in der Führungskräfte-Entwicklung.

Die Grundlage seiner erfolgreichen Beratungs- und Trainingstätigkeit besteht nicht zuletzt im eigenen, sorgfältig entwickelten Berufsweg. Nach der Berufsausbildung zum Einzelhandelskaufmann folgten das Studium der Wirtschaftswissenschaften und ein Management-Traineeprogramm in einem internationalen Handelskonzern. Führungs- und Projekterfahrung konnten sowohl in der Linie als auch in der System- und Organisationsberatung gewonnen werden.

Seine Veröffentlichungen in der Fachpresse, die Herausgabe des Personal-Telegramms als Info-Brief für die Geschäftsleitung und Fachvorträge über Personalfragen runden das Leistungsprofil ab.

Weitere Informationen und regelmäßig aktualisierte Stellenangebote für Positionen in Handel und Industrie erhält man unter www.andreasernenich.de.