

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

## KARRIERESPRÜNGE (Teil 1)

# Von der Fach- zur Führungskraft

**H**erzlichen Glückwunsch zur neuen Position! Für Sie als frischgebackene Führungskraft gehört es ab sofort zu Ihren herausforderndsten Aufgaben, Ihre Mitarbeiter erfolgreich zu führen. Das bedeutet, gemeinsam im Team die gesteckten Ziele mindestens zu erreichen. Schließlich sind Sie doch der Manager, oder?

Nur reicht es nicht aus, seinen Mitarbeitern simple Anweisungen zu geben oder mit simplen Anreizen zu locken. Um die in Sie gesetzten Erwartungen zu erfüllen, benötigen Sie das entsprechende Handwerkszeug.

### Die Branchenkonjunktur als Herausforderung für alle Führungskräfte

Zwei bedeutende Ereignisse prägen heute die Führungsarbeit nicht nur in der Möbelbranche: Zum einen wird durch Umstrukturierungen der Unternehmen für eine verbesserte Kostensituation eine Verschlankung und damit die Reduzierung der mittleren Führungsebenen angestrebt.

Zum anderen übernimmt zurzeit eine neue, die nächste Generation die Aufgaben vieler erfolgreicher Unternehmensgründer bzw. der Führungskräfte in der ersten Reihe.

Hierbei werden hohe und zum Teil neuartige Anforderungen an die Führungspraxis und Führungspersönlichkeiten gestellt. Führungskräfte bekommen tendenziell mehr direkte Mitarbeiter unterstellt. Dies verlangt einen ausgesprochen professionellen Umgang mit der Ressource Zeit und die Fähigkeit der jüngeren Führungskräfte, die Mitarbeiter soweit anzuleiten, dass diese möglichst selbstständig und zielorientiert arbeiten.

### Das kleine Einmaleins der Führung

Übernehmen Nachwuchsführungskräfte Personalverantwortung, so haben diese oftmals nicht die Gelegenheit, auf der Basis ausreichender Erfahrung Führungskompetenz zu erlangen.

Dies wird in Zukunft eher schwieriger, weil die Erwartung an das Führungsverhalten seitens der Mitarbeiter wächst. Deshalb ist hier eine gezielte Weiterbildung notwendig. Doch welche Kenntnisse sind im ersten Schritt, also für das Tagesgeschäft, relevant?

Für den erfolgreichen Start in der ersten Führungsaufgabe sollte man sich mit folgenden Punkten beschäftigen:

So sollten die neuen Führungskräfte für sich den Unterschied zwischen Fach- und Führungskraft erkennen. Dies ist notwendig, um die entsprechende Distanz zu den Mitarbeitern – evtl. zu den bisherigen Kollegen – zu haben.

So sollte man sich über die unterschiedlichen Führungsstile und ihre Auswirkungen auf den Führungserfolg, u.a. auf Zufriedenheit, Engagement und Leistung der Mitarbeiter klar werden.

Wichtige Instrumente der Führungsarbeit wie Anerkennen, Beurteilen, Delegieren, Entscheiden, Fordern, Fördern, Informieren, Kommunizieren, Kritisieren, Motivieren, Ziele vereinbaren, müssen kennen gelernt werden.

Das Mitarbeitergespräch als klassisches Instrument muss auch in kritischen Situationen eingesetzt werden können. Gerade Gespräche mit problematischen Mitarbeitern müssen im Sinne



Dipl.-Kfm. Andreas Erbenich, Personalberater.

der gesteckten Ziele geführt werden.

Es gilt aber auch, Anfängerfehler zu vermeiden. So können zu forsches oder zu nachgiebiges Auftreten oder Ungleichbehandlung viele Vorschusslorbeeren zunichte machen. Wichtig ist es, eine eigene und klare Linie zu finden und diese auch vorzuleben.

### Naturtalente sind höchst selten

Was jemand für das erfolgreiche Führen von MitarbeiterInnen wissen und können muss, lässt sich aber lernen und trainieren.

War es früher üblich, Führungskräfte zu den unterschiedlichsten Trainern zu schicken oder es ihnen selbst zu überlassen, welche Seminare sie besuchen und welche Ideen sie ins Unternehmen einbringen wollen, so sind inzwischen viele Unternehmen durch Schaden klug geworden.

Immer mehr Unternehmen prüfen – mit Recht – sehr genau, welche Seminare den Unternehmenserfolg fördern oder babylonische Sprachverwirrung auslösen, weil sie nicht aufeinander abgestimmt sind.

Sinnvolle Bausteine in einem Führungsseminar sind daher Inhalte über

- die Rolle und das Aufgabenspektrum der Führungskraft heute
- Kenntnisse über Motivation, Delegation und Kommunikationsprinzipien
- erfolgreiche Mitarbeitergespräche und nicht zuletzt
- Grundkenntnisse im Arbeitsrecht

Personalentwicklung bringt den Unternehmen aber nur Nutzen, wenn die Seminarbausteine aktuelles Wissen in Verbindung mit praktischer Anwendung vermitteln. Professionell durchgeführte Seminare mit Rollenspielen, Gruppenübungen, Erfahrungsaustausch und vorbereiteten Checklisten erleichtern den Transfer in den beruflichen „Alltag“.

### Kleine Fehler kosten Geld... und große die Karriere

Meine dringende Empfehlung: Sie selbst sind für die Vorbereitung auf Ihre Führungsaufgaben verantwortlich. Finden Sie sich rasch in die neue Rolle ein. Beziehen Sie Stellung und zeigen Sie eine klare Linie auf und leben Sie diese vor!

Denn nur die Führungskräfte, denen es gelingt, ihre Mitarbeiter zum Erfolg zu führen, werden sich durchsetzen. Und hierbei kosten kleine Fehler Geld... und große die Karriere.

Ihr

Andreas Erbenich