



In mittelständischen Unternehmen besetzen oftmals Kandidaten aus den eigenen Reihen frei gewordene Management-Positionen. Doch wer loyal und fachlich gut ist, kann längst noch keine Mitarbeiter anleiten und motivieren.

Scheidet in einem mittelständischen Unternehmen eine Führungskraft etwa aus Altersgründen aus, gilt es, diese Stelle neu zu besetzen. Meist hat der Unternehmer schon länger jemanden auserkoren, der die frei werdende Führungsposition einnehmen soll. Den Kandidaten zeichnen in der Regel zwei wesentliche Punkte aus: Ein großes Wissen im fachlichen Bereich und eine ebenso hohe Loyalität gegenüber dem Unternehmen. Ob der Kandidat allerdings auch in der Lage ist, zu führen, darüber hat sich der Unternehmer meist keine Gedanken gemacht.

In einem solchen Szenario finden sich gerade in mittelständischen Unternehmen immer mehr Führungskräfte wieder. Aus den eigenen

Reihen aufgerückt, weil man gute fachliche Leistungen bringt und sich einfach in den vergangenen Jahren bewährt hat. Meist tragen die „Auserwählten“ den Titel auch stolz und bemühen sich redlich, merken jedoch in der alltäglichen Führungsaufgabe schnell, dass sie an unüberwindbare Grenzen stoßen. Die ernannten Führungskräfte wissen nicht, wie man Menschen führt, motiviert oder Aufgaben delegiert. So wie sie es in vielen Jahren als Mitarbeiter gewohnt waren, wollen sie lieber selbst ausführen, wollen anpacken. Nun sollen sie andere anleiten, beurteilen und konstruktiv Kritik üben. In der Führung rücken Sachaufgaben mehr und mehr in den Hintergrund. In den Vordergrund rückt die Menschenführung. Führungsaufgaben unterscheiden sich jedoch grundlegend von ausführenden Fachtätigkei-

ten. Die neue Führungskraft erkennt, dass sie nicht über das Wissen verfügt, wie sie den neuen Anforderungen gerecht wird. Und mit ihr natürlich auch das Umfeld, sprich genau die Menschen, die sie führen sollte.

HEKTIK KOMMT AUF

An diesem Punkt kommt oft Unruhe in einem Unternehmen, einem Team auf. Die „Geführten“ ärgern sich, weil die Führungskraft nicht wirklich Verantwortung an den Mitarbeiter abgibt. Sie sind frustriert, fühlen sich entmündigt, sind demotiviert. Meist ist die Führungskraft außerdem überfordert durch die Fülle der Aufgaben. Fehler passieren. Die Führungskraft hält diesem Druck auf Dauer nicht stand. Hektik kommt auf, die Führungskraft

Facts

Nr. 4 vom 4.5.2006
Auflage: 20.000

www.mm-pr.de
Agentur für Öffentlichkeitsarbeit

verliert die Beherrschung, wird ungerecht und das Verhältnis zu den Mitarbeitern verschlechtert sich drastisch.

Meist reagiert die Führungskraft dann mit noch mehr Druck, was bei den Mitarbeitern noch mehr Ärger oder sogar Angst auslöst. Und der Unternehmer wundert sich, warum die Leistung in einem vorher gut funktionierenden Team oder einer erfolgreichen Abteilung plötzlich abbaut. Oft erst jetzt – wenn es sprichwörtlich brennt – wird ein Trainer zu Hilfe gerufen. Er soll analysieren, woran eine erfolgreiche Zusammenarbeit scheitert. Besser jetzt denn nie, denkt sich der Unternehmer und dennoch: Oft sind die Fronten schon so verhärtet, dass ein erfolgreiches Miteinander nur schwer zu erreichen ist.

UNTERSTÜTZUNG HOLEN

Um es überhaupt nicht so weit kommen zu lassen, sollte man als Unternehmer frühzeitig Unterstützung von außen holen, und zwar ganz gezielt. Ist die Entscheidung gefallen, aus den eigenen Reihen einen Mitarbeiter zur Führungskraft zu machen, ist es vielleicht schon zu spät. Warum nicht bereits in der Entscheidungsphase einen Fachmann zurate ziehen? Ein Trainer analysiert nunmehr rechtzeitig, welche Potenziale bei der Nachwuchs-Führungskraft vorhanden sind und welche es zu unterstützen gilt. Und notfalls hat ein Trainer auch den Mut, von einer falschen Entscheidung abzuraten. Nicht alle fachlich noch so versierten Mitarbeiter haben das Zeug zur Führungskraft und fühlen sich schnell überfordert.

Ein anderer Mitarbeiter hingegen, fachlich vielleicht nur Mittelmaß, hat ein so großes Ge-

spür für Menschen, versteht es, diese zu begeistern, und ist einfach prädestiniert für zukünftige Führungsaufgaben. Genau hier unterstützt ein Trainer den Unternehmer. Er wird prüfen, welcher Kandidat als Führungskraft geeignet ist und auch zum Stil des Unternehmens passt. Außerdem kann er die Führungskraft bereits im Vorfeld in Vorbereitung auf die Führungsaufgabe begleiten. In einer Art Vorbereitungsphase kann sich die zukünftige Führungskraft genau die Kompetenzen aneignen, die er oder sie für die anstehenden Aufgaben brauchen wird. Der Trainer steht ihm dann von Anfang an als Ratgeber und Experte zur Seite, sodass die Übergangsphase optimal genutzt werden kann und die Einführung ohne große Probleme verläuft.

Im Normalfall kommt der Trainer dazu ins Unternehmen, sodass die Zeit optimal genutzt werden kann. Anfahrten und tagelange Abwesenheiten, wie bei einem Training, entfallen. In einem Vorgespräch legt der Coach grob die aufgrund einer Bedarfsanalyse erkennbaren Entwicklungsbereiche fest. In Trainings-Einheiten von jeweils zwei Stunden werden die anstehenden Führungsaufgaben trainiert. Dem schließt sich die praktische Umsetzung über ein bis zwei Wochen im Unternehmen an, um dann beim nächsten Termin gemeinsam das Thema zu vertiefen.

Da der Trainer nach geraumer Zeit sowohl die Führungskraft als auch die Gegebenheiten im Unternehmen kennt, lassen sich bestimmte Trainings-Themen dann auch telefonisch klären. Das bedeutet: Auch nach Abschluss des Trainings steht der Trainer weiterhin als Ratgeber zur Verfügung. Als Führungskraft wird man in der Regel nicht geboren, das erforderliche Know-how lässt sich jedoch trainieren.

INFO

Das müssen Führungskräfte können

1. Mitarbeiter auswählen, beurteilen, fördern
2. Führen durch Kommunikation
3. Ziele vereinbaren
4. Motivation initiieren
5. Konflikte (als direkt Involvierter und als Vermittler) managen
6. Planen und entscheiden (lassen)
7. Delegieren, koordinieren, organisieren
8. Reifegrad spezifisch kontrollieren
9. Kritikgespräche bei Fehlverhalten von Mitarbeitern

Ein Trainer kostet allerdings Geld. Und als mittelständischer Unternehmer hat man die Kostenseite immer ganz besonders im Auge. „Warum es also nicht erst einmal selbst versuchen?“, mag sich mancher fragen. Sofern dies klappt, ist dagegen nichts einzuwenden. Wenn allerdings „das Kind bereits in den Brunnen gefallen ist“, sind die Kosten oft um ein Vielfaches höher.

UNRUHE KOSTET GELD

Unruhe im Team bis hin zu unproduktiven Zeiten einer Abteilung oder der Verärgerung von Kunden kosten das Unternehmen wirklich Geld. Müssen erst einmal die Wogen geglättet werden, ist außerdem der zeitliche Aufwand wesentlich größer und die Aussicht auf Erfolg nicht immer 100-prozentig. Führen lässt sich lernen, vorausgesetzt, zukünftige Führungskräfte werden nicht einfach „ins kalte Wasser“ geworfen, sondern erhalten die Chance – unter fachkundiger Anleitung und Begleitung eines Coachs – zu wachsen. Dann ist der Wechsel ohne Reibungsverluste möglich und ein Team oder eine Abteilung kann mit frischem Wind zu neuen Erfolgen starten.

INFO

Barbara Hess-Häusler ist Wirtschaftswissenschaftlerin mit dem Schwerpunkt Betriebs- und Führungspsychologie und der Kopf des Beratungsunternehmens „kopfarbeit“. Das Expertenteam hat es sich zur Aufgabe gemacht, mittelständische Unternehmen durch ganzheitliches Personalmanagement profitabler zu machen. Im Mittelpunkt steht dabei die Konzeption von Trainings- und Personalentwicklungsmaßnahmen – immer unter dem Gesichtspunkt des Deckungsbeitrags für das Unternehmen.



Weitere Infos unter www.kopfarbeit.org

Facts

Nr. 4 vom 4.5.2006
Auflage: 20.000