

Personalentwicklung

Veränderte Herausforderungen

Dipl.-Ing. Joachim Rössel, Geschäftsführer IBK- Institut für Beruf und Karriere, Bielefeld, über Karriereplanung und Coaching als Führungsinstrument.

Wer heute Karriere machen möchte, braucht nicht nur Kompetenz in seinem Fachgebiet, sondern auch soziale Kompetenz. Zeichneten sich die Führungskräfte vor etwa 40 Jahren vornehmlich durch ihre fachlichen Stärken aus, so ist in den letzten 20 Jahren ein Wandel in den Führungsanforderungen festzustellen. Wer heute führen will, muss auch soziale Kompetenz haben. An einem Beispiel lässt sich diese Problematik gut erläutern. Durch Unternehmenszusammenschlüsse aller Größenordnungen prallen unterschiedliche Firmenkulturen zusammen. Wer es nicht schafft, das nötige Feingefühl im Umgang mit den Menschen in den Unternehmen zu entwickeln, der wird schwerlich Karriere machen. Führen heißt auf Menschen zugehen, sie anzusprechen und sie motivieren können. Führungskräfte sollten daneben auch tatsächlich Freude an der Verantwortung für andere haben. D.h. auch Verantwortung für eine Sache, einen Bereich oder ein Unternehmen, daraus erwächst dann Führungs- und Entscheidungskompetenz.

Junge Menschen, die in einem Unternehmen positiv auf sich aufmerksam ma-

chen möchten, sollten für sich selbst PR machen, persönliches Personalmarketing betreiben. In einem Wirtschaftsunternehmen muss man sich immer nach vorne drängen, wenn Aufgaben vergeben werden, die für die Firma wichtig sind. Angenommen in einem Unternehmen soll eine Organisationsänderung durchgeführt werden. Der Assistent der Geschäftsleitung oder junge Nachwuchskräfte sollten jetzt versuchen, Aufgaben in der Projektgruppe, die meistens in solchen Fällen gebildet werden, zu übernehmen.

Dies können vorerst auch kleinere Tätigkeiten, wie zum Beispiel das Schreiben des Protokolls sein. Gelingt es einem jungen Mann, einer jungen Frau über längere Zeit immer wieder Aufgaben zu lösen, die nicht unbedingt zur Tagesarbeit gehören, werden sie die Aufmerksamkeit ihres Vorgesetzten auf sich ziehen und damit die ersten Schritte zur Karriere machen.

Ich bin davon überzeugt, dass solch eine Frau oder ein Mann bei einer Beförderungsgang gute Chancen hat. Neben guter Arbeit im täglichen Geschäft ist es wichtig, sich nach Sonderaufgaben zu drängen. Sollte ein berufliches Vorankommen im eigenen Unternehmen nicht gelingen, ist es ratsam, das Unternehmen zu wechseln. Doch hier sollte man differenzieren: Ein Berufsanfänger nach dem Studium oder



einer Sonderausbildung sollte wenigstens zwei Jahre in einem Unternehmen bleiben, selbst wenn sich diese Zeit schwierig gestaltet. Ein Verbleib über fünf Jahre in der gleichen Position ist nicht ratsam, denn danach wird ein Wechsel eher unglaubwürdig. Auf der anderen Seite sollte man nach zehn oder fünfzehn Berufsjahren nicht mehr als drei verschiedene Stellen gehabt haben. Wer alle zwei Jahre wechselt, wird sicherlich Argumentations-schwierigkeiten haben.

Beteiligte Mitarbeiter sind leistungsbereiter

Der Mensch sollte in jedem Unternehmen im Mittelpunkt stehen. Die Bindung des Mitarbeiters an die Firma kann man zum Beispiel durch eine ergebnisorientierte Vergütung intensivieren, denn damit wächst auch das Interesse des betroffenen Arbeitnehmers am Gesamtergebnis seines Unternehmens. Darüber hinaus gibt es Beteiligungsprogramme, die eigentlich von jedem Unternehmen angeboten werden könnten. Man kann Anteile- oder Genussscheine herausgeben, man kann auch Aktienpläne auflegen. Das hängt von der Organisations- und Gesellschaftsform des Unternehmens ab. Es ist ratsam, bereits bei der Unternehmensgründung darüber nachzudenken, in welcher Form Mitarbeiter beteiligt werden sollten. Der wirtschaftliche Nutzen stellt sich garantiert bald ein. Zufriedene, gut ausgebildete und am Unternehmenserfolg beteiligte Mitarbeiter sind leistungsbereiter. In einem positiven Betriebsklima steigt die Motivation, erkannte Fehler werden eher abgestellt und in Teams wird erfolgreicher zusammengearbeitet. Längst ist erwiesen, dass qualifiziert ausgesuchte und gut geführte Mitarbeiter schneller die erwartete Leistung bringen.

Coaching als Führungsinstrument

Die rasante Veränderung von Kommunikationswegen, Beschaffungs- und Absatzmärkten stellen Führungskräfte häufig vor ungeahnte Probleme und Widerstände. Vertraute Kompetenzbereiche werden beschnitten oder verschwinden, neue Herausforderungen müssen bewältigt werden. Im Idealfall erkennt die erfahrene Führungskraft die „bedrohlichen“ Verschiebungen der bisherigen Einflussmöglichkeiten und passt sich diesen Veränderungen an und setzt sich gegebenenfalls an die Spitze des Veränderungszuges.

Fehlt jedoch die Einsicht, kann eine Störung im täglichen Arbeitsablauf sich zu einer ernstzunehmenden Krise entwickeln. Ein qualifizierter Berater, der Coach, kann in dieser Phase gute Unterstützung leisten. In Einzelgesprächen werden alle mit der beruflichen Situation in Zusammenhang stehende Sorgen und Ängste erörtert und verarbeitet.

Der Berater übernimmt die Rolle des Helfers zur Selbsthilfe. Wesentlich für den Erfolg ist, dass sich zwischen dem Coach und Ratsuchenden eine vertrauensvolle Atmosphäre entwickelt und der Berater auch die unangenehme Wahrheit sagen darf. Der Coach hilft bei folgenden Situationen:

- Standortbestimmung in beruflichen Grenzsituationen
- Bei geplanten Karriereschritten
- Vorbereitung auf schwierige Aufgaben
- Begleitung bei noch ungewohnten Bewerbungsphasen
- Ungeklärte Spannungen mit Vorgesetzten und Mitarbeitern

Der erste Gedanke an ein Coaching entsteht meist beim einzelnen Menschen selbst, er spürt den Druck in der Regel bevor sein Verhalten anderen Anlass zur Sorge gibt. Liegt einem betroffenen Unternehmen viel an der betroffenen Führungskraft, werden die Kosten für die Beratung übernommen. Ganz wesentlich ist natürlich der Aspekt der Vertraulichkeit, die Freiwilligkeit seitens des Mitarbei-

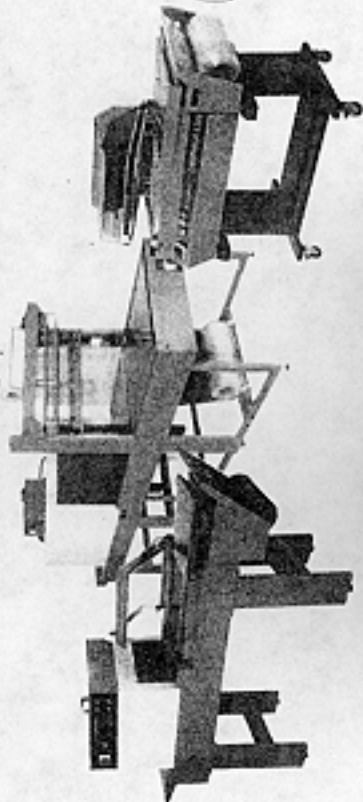


Schrumpfen - mit und ohne Tunnel!

- FOLIEN-Verpackungsmaschinen mit und ohne Tunnel
- Streckautomaten und entsprechende FOLIEN auch mit KENNZEICHNUNGSDRUCK
- bedruckte VERPACKUNGEN und displays



Kohlhase
Verpackungstechnik



ters und die Akzeptanz des Beraters. Beim ersten Gespräch muss in jedem Fall über diese Voraussetzungen Klarheit verschafft werden. Erst danach kann die Problemanalyse und das Erstellen eines zeitlichen und inhaltlichen Fahrplans erfolgen. Je nach Problemlage und zeitlichen Möglichkeiten finden ein- bis mehrstündige Gespräche mit begleitenden Übungen statt.