

Führungskräfte-Beratung

Ziele

Qualitätskosten infolge unprofessioneller Führung senken, Fluktuationskosten (Abfindungen, Nachfolgersuche) reduzieren, Reibungsverluste im Bereich der Mitarbeiterführung und Flurschäden in der Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung vermeiden!

Notwendigkeiten

Unternehmen tun gut daran, Führungskräfte aus den eigenen Reihen heranzuziehen und bewährte Führungskräfte zu halten. Unternehmen brauchen aber auch Blutauffrischung durch neue Führungskräfte von außen. Wer heute in eine Führungsposition kommt, den erwarten anspruchsvolle Aufgaben – in 80% der Fälle mit dem Auftrag, umfangreiche Veränderungen herbeizuführen. Eine begleitende Unterstützung kann helfen, die geforderte Führungsprofessionalität aufzubauen.

Drei Ausgangslagen

Neue Führungskräfte, die von außen kommen

Neue Führungskräfte kennen nicht die Geschichte des Unternehmens, die Unternehmenskultur, die entscheidenden Stellschrauben. Sie müssen neben ihren fachlichen Fähigkeiten das richtige Gespür für Notwendiges und Machbares entwickeln. Die jährliche Wechselquote steigt bundesweit und liegt heute bei ca. 10%, mehr als die Hälfte davon ist nicht geplant. Wie viele Führungskräfte in Ihrem Unternehmen gehen nach kurzer Zeit (oder müssen gehen), weil sie nicht zu Recht kommen? Der Bedarf ist vorhanden, neue Führungskräfte durch Berater, die das Unternehmen gut kennen, zu unterstützen, um ihnen eine erfolgreiche Einarbeitung zu ermöglichen.

(Junge) Führungskräfte aus den eigenen Reihen

Junge Führungskräfte aus den eigenen Reihen müssen sich freischwimmen, sich von ihren ehemaligen Kollegen abgrenzen, wenn sie eine Führungsaufgabe übernehmen. Möglicherweise müssen sie in große Fußstapfen ihrer Vorgänger treten. Sie kennen zwar „ihr“ Unternehmen, aber nicht die Arbeitsweisen (Führungsstile, Managementkonzepte) anderer Unternehmen. Der reibungslose Übergang „gestern Kollege, heute Vorgesetzter“ gelingt auf Anhieb nur den wenigsten. Der Bedarf ist hier vorhanden, dass ihnen ein erfahrener Berater einen „Spiegel der Außenwelt“ vorhält und dabei hilft, sich als Führungspersönlichkeit zu entwickeln.

Ältere Führungskräfte

Ältere Führungskräfte haben viel Lebenserfahrung und Betriebserfahrung, die den meisten helfen, souverän ihre Führungsaufgaben zu erfüllen. Manchmal kommt Unruhe auf, wenn (neue, jüngere) Führungskräfte auf gleicher oder höherer Ebene Anlass sehen, das Führungsverhalten der Älteren zu kritisieren („die richtige Dynamik ist nicht mehr da“). Ältere Führungskräfte stellen sich häufig selbst die Frage, wie sie – angesichts der Erwartungen ihres Unternehmens - mit ihren Ressourcen umgehen können. Hier ist ein Berater als Sparringspartner gefragt, der mit ihnen diese Fragestellungen bespricht.

Vorgehensweise

Die MACH2-Berater kennen aufgrund ihrer jahrelangen Tätigkeit die Unternehmen mit ihren speziellen Unternehmenskulturen sehr gut. Und sie kennen die Entscheider mit ihren Arbeits- und Führungsstilen. Diese Kenntnisse, verbunden mit der Kompetenz als Personalentwickler, machen sie für Führungskräfte zu akzeptablen Beratern. Die Beratungsgespräche folgen dabei einem Leitfaden, um die kritischen und wichtigen Punkte zu finden, zu diskutieren und individuelle Lösungen für die Führungskraft erarbeiten zu können.

Einige Fragen aus diesem Leitfaden (Auswahl), gültig für **alle drei Gruppen** von Führungskräften:

1. Wie sehe ich mich, wie sehen mich mein Chef, meine Mitarbeiter, meine Kollegen?
2. Wie ist mein Führungsstil im Verhältnis zu dem im Unternehmen tradierten Führungsstil? Wie kann ich einen eigenen angemessenen Stil erreichen bzw. bewahren?
3. Wie kommuniziere ich (Einzelgespräche, Teamgespräche, Mails - was wird erwartet)? Wie informiere ich? Welche Ergebnisse hat die Art meiner Kommunikation?
4. Was erwartet mein Vorgesetzter (Geschäftsführung) von mir, was ich von ihm? Sind die Erwartungen klar, eindeutig und kommuniziert?
5. Wie bekomme / gebe ich Feedback über meine Tätigkeit?
6. Wie erkenne ich für mich kritische Situationen?
7. Vor welchen Veränderungsprojekten stehe ich?
8. Wo bekomme ich neue Ideen her? Wie viel Zeit für die Umsetzung habe ich?
9. Wie werde ich an meinem Vorgänger gemessen?
10. Wie ist mein Umgang mit problematischen Mitarbeitern? Bin ich durchsetzungsstark, moderat, konfliktfähig etc.? Mit welchen Ergebnissen?
11. Wie bekomme ich den Spagat zwischen Führungsaufgaben und Routineaufgaben des operativen Tagesgeschäftes hin?
12. Wie und was delegiere ich? Kann ich abgeben? Lade ich mir zuviel auf?

13. Was will ich im Unternehmen (noch) erreichen? Welche Karriereambitionen habe ich?
14. Wo und wie bin ich Vorbild?
15. Wie schaffe ich eine Balance Familie und Beruf?
16. Wie wappne ich mich gegen das Burnout-Syndrom?
17. Was muss ich tun, um im Unternehmen in meiner Führungstätigkeit erfolgreich und anerkannt zu sein?

Ablauf: 3 Sitzungen (jeweils 1,5 Std.) mit visualisierter Klärung der Situation, Klärung von Erwartungen, Stärken-Schwächen-Analyse, daraus abgeleiteten zielorientierten Maßnahmen der Verhaltensänderung, Qualifizierung, Netzwerkbildung etc.

Erfahrungen und Erkenntnisse

Führungskräfteberatung ist kein Massengeschäft, sondern diskrete Einzelfallhilfe. Die Initiative zur Führungskräfteberatung geht in der Regel von der Personalleitung aus. Diese erkennt die Bedarfe der Unterstützung, weil sie hautnah mit negativen Auswirkungen von Führungshandeln konfrontiert ist. Die Personalleitung sollte der Führungskraft ein Angebot machen, Beratung in Anspruch zu nehmen. Unsere Erfahrung ist, dass die meisten Führungskräfte nach einem Vorgespräch mit dem Berater dieses Angebot annehmen und davon profitieren. In ca. 20% der Fälle kommt es allerdings erst gar nicht zu einem Vorgespräch, weil Führungskräfte das „Signal“ der Personalleitung nicht aufnehmen.

Autor:

Dr. Bernd Helbich, MACH2 Personalentwicklung

www.mach2-personalentwicklung.de