

BERUF & KARRIERE

www.badische-zeitung.de/stellen

Führungskraft als Mentor

BZ-SERIE „Herausforderung Führung“ (8)

Lieber ein Knöllchen als ein Gespräch mit dem Chef - das ist das Ergebnis einer Umfrage der Personalberatung DDI Deutschland, Meerbusch. Selten wurden Manager und Politiker, die Führungsleistung zu erbringen haben, so kritisch hinterfragt wie in der gegenwärtigen Situation. Aber selten war Führung, die Orientierung und Perspektive bietet, so wichtig wie heute. In der Serie beleuchten wir Aspekte der Herausforderung Führung.

Zehn Führungsrollen mit drei Schwerpunkten sind es, die nach einer Studie des Managementforschers Henry Mintzberg den Manager herausfordern. Dies sind unter anderem:

INTERPERSONELLE ROLLE

Hier übernimmt die Führungskraft im vornehmlich die Aufgaben, Mitarbeiter anzuleiten und sie zu motivieren, Aufgaben mit Zielsetzung zuzuweisen und über Zielvereinbarung auch die Personalentwicklung voranzutreiben. Wei-

tere Aufgaben sind die Koordination und der Aufbau und die Pflege interner und externer Kontakte auf formellen und informellen Wegen. Ebenso wichtig ist die Rolle als Repräsentant nach innen und außen als symbolischer Kopf einer Organisation oder Abteilung, gerade bei Repräsentationsroutinen wie etwa Jubiläen.

INFORMATIONELLE ROLLE

Die Führungskraft als Informationssammler und -verteiler sucht und empfängt unterschiedliche Informationen, die das Verständnis über das Funktionieren der Organisation und der Umwelt fördern. Die Akzeptanz und die Organisationsfähigkeit einer Führungskraft zeigt sich darin, wie geordnet und umfangreich der Informationsfluss von oben nach unten und umgekehrt ist, sowohl bei den Fakten als auch bei den Spekulationen.

ENTSCHEIDUNGSROLLE

Als Unternehmer sucht die Führungskraft in der Organisation und



Wer Menschen führen will, muss sich mit ihnen austauschen.

FOTO: FOTOLIA.COM/ENDOSTOCK

in der Umwelt nach Chancen zur Innovation und dauerhaftem Geschäftserfolg. Bleibt dieser aus, ist der Krisenmanager gefragt, der die Störungen des betrieblichen Leistungsprozesses mit seinem Team analysiert, aber am Ende die Entscheidung treffen muss. Bei positiver wie auch negativer Geschäftsentwicklung steht die Führungskraft immer wieder vor der Frage der Ressourcenzuteilung an Personen und Abteilungen. Letztlich muss sie angesichts vieler Einzelentscheidungen den Gesamtzusammenhang herstellen.

Die verschiedenen Rollen belegen, dass eine Führungskraft viele Managemententscheidungen zu treffen hat, die nicht immer direkt mit personeller Führung zu tun ha-

ben. Dies ist der Anlass für heftige Diskussionen in der Management- und Führungslehre, was eigentlich wichtiger ist, gute Führung oder gutes Management. Anhand vieler Beispiele aus der Praxis lässt sich nachvollziehen, dass diese Fähigkeiten oft zusammentreffen und ebenso oft auseinanderfallen. Hier kann sich jeder bei seinem derzeitigen Arbeitgeber ein Bild machen.

Festzuhalten bleibt, dass nach den Erwartungshaltungen der Beschäftigten die Anforderungen an die Führungskraft in ihrer Führungsrolle steigen. Damit ist primär die interpersonelle Rolle angesprochen. Hier liegt die Grundaufgabe der Führung darin, sich für die Menschen zu interessieren, ih-

nen zu helfen, sich zu entwickeln, ihr maximales Leistungspotential zu erreichen und davon vielleicht mehr, als sie es selbst für möglich halten. Gerade für Nachwuchskräfte, die ins Berufsleben einsteigen, sind Führungskräfte als Vorbilder wichtig. Dies erkennen viele Unternehmen und bilden ihre Führungskräfte zunehmend als Mentoren aus. Ein Mentor hat dabei die Rolle als Ratgeber, Begleiter, Vorbild, Netzwerkpartner und Türöffner in der Organisation. Er vermittelt den Einsteigern die Firmenkultur, die Unternehmenssprache und gibt wegweisende Tipps in der Personalentwicklung für den weiteren Weg im Unternehmen. Mit seinen Erfahrungen in Management und Führung hilft

er, Fehler zu vermeiden und die Persönlichkeit weiter zu fördern. Gleichzeitig lernt die Führungskraft viel über wirksame Führung. Wie kann sie ihre Erfahrungen weitergeben? Führungsinstrumente wie Fragetechniken, Erkundung von Handlungsmotiven, Weitergabe von Erfahrungen durch Erzählen, Rückmeldungen erteilen werden so bei der Führungskraft weiter entwickelt. Gerade im Mentoring beweist sich eine uralte Führungsregel von Laotse: „Wer Menschen führen will, muss hinter ihnen gehen.“ *Rudolf Kast*

Der Gastautor ist selbstständiger Berater für Personalmanagement. Der neunte und letzte Teil dieser Serie erscheint am 24. November.

ZUHAUSE AM TELEFON

Wir suchen Leute, die gut telefonieren können und die mit dieser Gabe Geld verdienen wollen. Ihnen bieten wir einen dauerhaften, seriösen und einträglichen **Taschengeld-Job oder mehr.**

Bewerbungen bitte nur telefonisch: (040) 693 70 38. Ausführliche Jobbeschreibung kommt per Post. Anz 106

www.ftv-hamburg.de

Promoter/Verkaufstalente (w/m)

auf 400-€-Basis oder selbstständig gesucht. Ideal auch für Schüler und Studenten! Sie betreuen unsere Werbestände in Einkaufszentren, Verbrauchermärkten und bei Veranstaltungen. Voraussetzungen: Gepflegtes Erscheinungsbild, Freude an Kommunikation und Spaß am Verkauf.

Bei Interesse melden Sie sich bitte bei Matthias Richter unter Tel. 01 62/26661 02.



Der Badische Winzerkeller ist Badens größter Weinerzeuger und eine der leistungsstärksten Kellereien Europas. Unser vielfältiges Sortiment umfasst Weine aus dem gesamten badischen Anbaugebiet und genießt einen hervorragenden Ruf im Handel und bei den Endverbrauchern. Zur Verstärkung unseres motivierten Teams suchen wir:

Badischer Winzerkeller *naturlich*

... Qualität direkt vom Erzeuger

Vertriebsbeauftragte/r Dienstleistungsakquise

Ihre Herausforderung

- Kundenbetreuung, -beratung, -information und Neukundenakquise im Bereich Dienstleistungen
- Erstellung von Dienstleistungsangeboten
- Prozessmanagement, verantwortliche Koordination und Organisation der gesamten Versekung und Perlweinbereitung
- Interne Schnittstellenfunktion
- Artikelanlage und Stammdatenverwaltung
- Erstellung steuerrechtlicher Dokumentationen und Meldungen zur Schaumweinsteuer (Kontakt zu Zollbehörden)
- Statistik/internes Controlling
- Projektaufgaben wie Planungsunterstützung, Prozessoptimierung Produktion

Ihre Qualifikation

- Erfolgreich absolvierte Technikerprüfung (Weinbau/Kellerwirtschaft)
- Mehrjährige, breit gefächerte Berufserfahrung
- Gute Kommunikations- und Konfliktfähigkeit
- Fähigkeit, Wissen erfolgreich weiter zu geben und zu vermitteln
- Hohes Verantwortungsbewusstsein und Teamfähigkeit
- Erfahrung in Projektarbeit bzw. mit Veränderungsprozessen
- Wirtschaftliches Denken und Handeln
- Organisationstalent

Haben Sie Interesse? Wir freuen uns auf Ihre aussagefähige Bewerbung an:

Badischer Winzerkeller eG

Personalleitung • Christine Bruhn

Zum Kaiserstuhl 16 • 79206 Breisach

Telefon 07667/900-277 • bruhn@badischer-winzerkeller.de



Die Wetzel GmbH ist einer der führenden europäischen Hersteller von Druck- und Prägewerkzeugen. Für unseren Hauptstandort in Grenzach-Wyhlen mit 300 Mitarbeitern suchen wir eine/n

Kundenberater/in im Vertriebsinnendienst

Sie sind in unserem Team für den Customer Service unserer technisch anspruchsvollen Kunden verantwortlich. Insbesondere die telefonische und schriftliche Beratung, die Auftragsbearbeitung und -koordination, Terminüberwachung sowie die Unterstützung des Vertriebsaußendienstes zählen hier zu Ihren vielseitigen Aufgaben.

Im besten Fall kennen Sie bereits unsere Branche und/oder die Produkte im Bereich rund um die Verpackungsindustrie und verfügen über eine hierfür spezifische Ausbildung sowie über Erfahrung in ähnlichen Aufgabenstellungen.

Zu Ihren Stärken gehören technisches und kaufmännisches Verständnis, Überzeugungskraft, Belastbarkeit und Kontaktfreude. Kenntnisse in SAP R/3 und MS-Office bringen Sie auf jeden Fall mit. Aufgrund der internationalen Ausrichtung sind gute Englischkenntnisse erforderlich. Weitere Fremdsprachen sind von Vorteil.

Wenn Sie zudem selbständiges, kundenorientiertes und verantwortungsbewusstes Arbeiten gewohnt sind, bieten wir Ihnen eine attraktive, zukunftssichere und ausbaufähige Aufgabe.

Haben Sie Interesse, dann freuen wir uns auf Ihre aussagefähigen Bewerbungsunterlagen. Gerne per Post oder E-Mail an karriere@wetzel.co

WETZEL.CO

WETZEL GmbH
Joachim Hoyer
Solvaystrasse 31
79639 GRENZACH-WYHLEN

WEZEL
Processing Group
PRINTING & ENDOUSTOCK