



Ein Schritt zu viel Überfordert als Führungskraft

Herzlichen Glückwunsch zur neuen Position! In Ihrer neuen Position gehört es zu Ihren Aufgaben, Ihre Mitarbeiter erfolgreich zu führen. Das bedeutet Ziele zu definieren und diese gemeinsam im Team zu erreichen. Schließlich sind Sie doch der Chef, oder?

Ein Szenario: Ein Unternehmen im Mittelstand hat eine Bereichslei-

terstelle im Marketing ausgeschrieben. Weil Max Muster mit zwei weiteren Kollegen bis dato schon Ansprechpartner für die Geschäftsführung war, hat er sich auf die Position beworben und die Stelle bekommen. In seiner neuen Position beschleicht M. oft das Gefühl, dass die Aufgaben so anspruchsvoll sind, dass er diese gar nicht schaffen kann. Die Kosten müssen

zwischenzeitlich runter. Es geht mittlerweile auch um schwierige Entlassungsgespräche, Trennungsgespräche mit Mitarbeitern, die vor kurzem noch Kollegen waren. Des Weiteren soll restrukturiert werden, Teams sind abteilungsübergreifend zu verschmelzen.

Hier scheint viel zusammenzukommen. Der Druck von oben, schwierige Aufgaben zu meistern.

Der Anspruch an sich selbst, die Führungsrolle gut auszufüllen. Und nicht zuletzt die Angst davor, zu scheitern. Dabei geht es weniger um Perfektion als vielmehr um „einfach“ zu bestehen.

An der Grenze zur Überforderung
Hat man im Beruf unbekanntes Terrain erreicht, muss man ehrlich mit sich sein. Warum wollten

Sie diese neue Aufgabe? Was treibt Sie an? Wofür stehen Sie? Welche Werte sind Ihnen wichtig? Die Antworten geben Ihnen Klarheit und Kompass auch über die Anfangsphase hinaus.

Hier bietet sich eine Analyse nach der SWOT-Methode an. SWOT steht für Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken). Gerade



Andreas Erbenich, Personalberater

die Risiken sollte man nach Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkung bewerten und überlegen, welche Strategien die Risiken minimieren.

In unserem Fall könnte beispielsweise die Personalabteilung mit mehr Know-How die Trennungsgespräche und die Restrukturierung durch Maßnahmen eines sog. Teambuildings unterstützen.

Wichtig ist, dass man Entscheidungen trifft. Oft kann es helfen, eine aktuell schwierige, weil heute unpopuläre, Entscheidung zu treffen, wenn man den Blick auf die Zukunft richtet und sich über die langfristigen persönlichen Ziele klar wird. Ist für ein Weiterkommen keine Motivation da, sollte man sich um Alternativen bemühen.

Mit der Hierarchie der Unfähigen hat sich bereits Ende der 1960er Jahre ein gewisser Laurence J. Peter beschäftigt. Seine These, dass in einer Hierarchie jeder Beschäftigte dazu neigt, bis zu seiner Stufe der Unfähigkeit aufzusteigen, wurde in dem 1969 erschienenen Buch „das Peter-Prinzip“ veröffentlicht und zählt heute zu den Klassikern der Managementliteratur.

Peters These ist, dass jedes Mitglied einer ausreichend komplexen Hierarchie so lange befördert wird, wie es auf seiner bisherigen Position erfolgreich ist. Denn in einer Hierarchie neigt jeder Angestellte dazu, bis zu einer Stufe aufzusteigen, der er nicht mehr gewachsen ist.

Übersteigen die Anforderungen der neuen Position aber die Fähigkeiten, bleiben weitere Beförderungen aus. Umgekehrt bleiben Mitglieder, deren Fähigkeiten für eine höhere Position geeignet wären, schon in den unteren Stufen hängen, in denen sie weniger erfolgreich sind: Dadurch markiert in der Regel das persönliche Maximum der Karriereleiter das Maß einer maximalen Unfähigkeit innerhalb der Hierarchie. Peter konstatiert: „Nach einer gewissen Zeit wird jede Position von einem Mitarbeiter besetzt, der unfähig ist, seine Aufgabe zu erfüllen.“

Es stellt sich damit die Frage, wer in einer Hierarchie die Arbeit leistet. Peter ist der Meinung, dass nicht alle zur gleichen Zeit ihre Stufe der Unfähigkeit erreichen: „Die Arbeit wird von den Mitarbeitern erledigt, die ihre Stufe der Inkompetenz noch nicht erreicht haben.“ Er schließt mit der These, dass man seine Energie vielleicht sinnvoller auf die Vermeidung einer Karriere verwenden sollte.

Aus dem wahren Leben

Ein sehr guter Verkäufer wird zum Verkaufsleiter befördert, da er bisher sehr gute Arbeit geleistet hat. Allerdings kann er nun im Umgang mit den jetzt untergebenen Kollegen seinen Tonfall, den er bisher angewandt hatte, nicht ablegen, was bei den Mitarbeitern gar nicht gut ankommt. Zudem ist er mit den administrativen Tätigkeiten überfordert, und auch seine Fähigkeiten im Umgang mit Kunden kann er nun nicht mehr nutzen.

Nun stellen sich folgende Fragen: Was war die Motivation des Verkäufers die Stelle des Verkaufsleiters anzunehmen? War es sein persönliches Ziel oder auch das höhere Einkommen? Wer wählte ihn aus und welche Gründe lagen für diese Auswahl vor? Waren es Sympathie, Dienstalter oder bisherige Arbeitsleistung? Welche Einarbeitung oder Weiterbildung wurde dem bisher guten Mitarbeiter angeboten und aus welchen Gründen wurde kein zufriedenstellendes Ergebnis erzielt?

Damit sind wir hier auch mitten in der Personalentwicklung und Personalauswahl angekommen. Zu Risiken und Nebenwirkungen fragen Sie Ihren Personalberater.

ANDREAS ERBENICH



Die Jobs des Monats

**BUSINESS DEVELOPMENT
MANAGER (M/W/D)**
in der Hausgeräte-Industrie
... mehr auf Seite 116

**VERTRIEBSLEITUNG
(M/W/D)**
... mehr auf Seite 117

BUCH-TIPP

Vor dem Denken
John Bargh



Prof. Dr. John Bargh präsentiert die Summe seines Wissens nach 40 Jahren intensiver Forschungstätigkeit zum Unbewussten. In zahlreichen verblüffenden Experimenten entlarvt er es als einen enorm schnellen, effektiven und unermüdlichen Arbeitsmodus unseres Geistes, der parallel zum Bewusstsein existiert.

Er zeigt, dass unsere Gefühle, unser Denken und unser tägliches Verhalten durch verborgene mentale Prozesse gesteuert werden - weit mehr, als wir bislang vermutet haben.

**Droemer TB, 464 S., 18 EUR
ISBN: 342630077X**