

Von der Fachkraft zur Führungskraft - eine Tour der Leiden?

„Wem der Herrgott gibt ein Amt, dem gibt er auch Verstand“.

Dieser Sinnspruch verbirgt Wahrheit nach zweierlei Seiten. Die eine, die positive: man muss Menschen nur Verantwortung geben und ihnen zutrauen, dass sie dieser Verantwortung gerecht werden. Jeder halbwegs eigenmotivierte Mitarbeiter, wird die Chance ergreifen und sich mit hohem Engagement und großer Lernbereitschaft den neuen Anforderungen stellen.

Der Ehrgeiz und der Gestaltungswille werden durch Anerkennung des privaten und beruflichen Umfeldes belohnt. Kurz: das Selbstwertgefühl wird in hohem Maße gefördert.

Was aber passiert, wenn der so beförderte an den Grenzen seiner Fähigkeiten angekommen ist?

Dann nämlich, wenn die zweite Wahrheit des Sinnspruchs zutrifft. Diese zweite, eher schädliche, besagt, dass es fahrlässig ist, auf das Können im Mitarbeiter zu hoffen und ihn in Funktionen einzusetzen, ohne vorher sorgfältig sein Potential abgeschätzt und gezielt gefördert zu haben.

Das Peter Prinzip

In solchen Fällen droht das sogenannte „Peter Prinzip“, wonach jeder im Laufe seiner Karriere bis zu dem Punkt seiner eigenen Unfähigkeit befördert wird. Wie ist dieses Gesetz begründet? Peter, ein amerikanischer Organisationsforscher, stellte fest, dass Mitarbeiter häufig nur auf der Grundlage ihrer guten Fachkenntnisse auf eine nächst höhere Position empfohlen werden. Da wird z. B. ein exzellenter „Tüftler“ aufgrund seiner vielen Verbesserungsvorschläge Gruppenleiter in der Fertigung. Da er fachlich versiert ist, fallen seine Reserven im Umgang mit den Mitarbeitern nicht auf - er verbessert sogar die Qualitätsquote seiner Gruppe. Ein Jahr später wird die Stelle des Produktionsleiters frei. Wegen der „guten Zahlen“ und der hohen Sachkompetenz wird er auf diese Position befördert.

Und nun bricht es über ihn herein:

Er muss sich um Urlaubskoordination kümmern, Schichtpläne erstellen, Aufträge kalkulieren, Konflikte unter Mitarbeitern bereinigen, Mitarbeiter beurteilen u. v. m. Alles Dinge, die er nicht gelernt hat und in denen er sich nie beweisen konnte. Er wird häufiger krank, vernachlässigt den „Schreibkram“, erzeugt Unruhe. Aber auch das erkennt die Geschäftsführung nicht als Überforderung, sondern beschwichtigt sich mit vorübergehenden Anpassungsschwierigkeiten. Erst als die Ausschussquote überdeutlich zunahm, die Nacharbeit immer größer wurde und die Fluktuation der Mitarbeiter anstieg, reagierte man - mit Rückstufung.

Wie kommt so etwas zustande?

In einer neuen Position sind i.d.R. andere als zuvor gestellte Anforderungen zu erfüllen.

Auf diese Anforderungen sind die wenigsten vorbereitet - die Beförderung erfolgte ja auf der Grundlage zwar in der Vergangenheit aber jetzt nicht mehr gefragter Qualitäten.

So kommt ein Mitarbeiter im Laufe seiner Beförderungen automatisch an die natürliche Grenze seiner Fähigkeiten.

Das Schlimme daran ist, dass dieses Versagen manchmal lange, sogar über Jahre hinweg, unentdeckt bleibt und, falls doch zaghaft erkannt, wortreich hinweggeredet wird. Wer gibt auch schon gerne zu, der Falsche zu sein oder den Falschen befördert zu haben?

Dieses Dilemma betrifft insbesondere kleine und mittlere Betriebe und ist auch unabhängig davon, ob eine Stelle mit einem internen Mitarbeiter oder einem externen Bewerber besetzt wird.

Wenn die davorliegende Position nicht ähnliche Anforderungen mit sich brachte, aus denen man auf die Eignung schließen kann, droht der Peter-Effekt einzutreten.

Die Tätigkeit prägt das Verhalten

Erschwerend kommt eine weitere Gesetzmäßigkeit hinzu. In unseren Beratungsprojekten stellten wir immer wieder fest, dass jeder Mitarbeiter über kurz oder lang seine Verhaltensweisen und Fähigkeiten aus der Position, die er begleitet, entwickelt und nach außen glaubwürdig darstellt.

Besonders dann lernpsychologisch nachzuvollziehen, wenn ihm diese Stelle Erfolg brachte.

Denn dann ist - siehe oben - sein Selbstwert gestärkt und er hat allen Grund, dieses Rollenverhalten schon aus psychologischen Gründen beizubehalten und zur eigenen Persönlichkeitsstärkung zu verinnerlichen.

So gilt dann z.B. der Dreher, der selbst Präzisionsteile mit 0 Fehlern fertigt, als Spezialist und Eigenbrötler, der Kundenbetreuer mit großer sozialer Gespürigkeit für die Belange der Kunden als „unersetzbar“ und umgänglich, der gewiefte EDV-Organisator als „clever“ und analytisch. Die Beispiele könnten fortgesetzt werden.

Alle zeichnen sich durch spezielle Fähigkeiten und akzeptierte Verhaltensweisen aus. Wirkt der Dreher aber auch glaubwürdig im Umgang mit Mitarbeitern? Der Kundenbetreuer im Koordinieren einer Abteilung? Der EDV-Organisator wenn er Mitarbeitergesprä-

che führt? Die Antwort kann so leicht nicht gegeben werden - wir wissen es zunächst nicht. Dennoch kommt es vor, dass solche Spezialisten genau diese Aufgaben in der neuen Funktion bewältigen müssen.

Die Schwierigkeit der Akzeptanz

Nicht nur, dass der Mitarbeiter langjährige Erfahrungen mit seiner Spezialistenrolle hat, er ist in dieser Rolle auch den Kollegen gegenüber zum Selbstverständnis geworden. Man verkehrt mit ihm im wahrsten Sinne auf Du zu Du, kennt seine Stärken, aber eben auch seine Schwächen, hat vielleicht auch gemeinsame „Leichen im Keller“ und er ist „einer von uns“. Die Verhaltensweisen im Umgang miteinander sind zur gewohnten Routine geworden.

Ganz anders, wenn der eben noch als Kollege vertraute Mitarbeiter nun zum Vorgesetzten wird. Neid, Missgunst bis hin zum verdeckten Intrigieren können die Folge sein. Denn erstens sieht man sich als „Verlierer“, der aber mindestens genauso gut ist wie der beförderte Kollege.

Zweitens, und das ist viel häufiger der Fall, fällt es Menschen schwer, sich an veränderte Situationen und neuartige Kommunikationsanforderungen anzupassen.

Man muss Anordnungen nachkommen, ist möglicherweise berichtspflichtig, muss als „Untergebener“ ggf. Gehaltsgespräche mit ihm führen. In allen wichtigen eigenen Weiterentwicklungen ist man von dem bisherigen „Kumpel“ abhängig.

Damit hier kein einseitiges Bild entsteht: Natürlich gibt es auch Kollegen, die die Beförderung begrüßen, sie ihm gönnen und ihn auch unterstützen.

Bei genauerem Hinsehen allerdings, sind das eher seltene Reaktionsweisen.

Nun darf man sich allerdings keineswegs vor dem Hintergrund möglicher Irritationen bei Kollegen, noch nicht erwiesener Führungsqualifikation oder einer erforderlichen Schulung des Mitarbeiters davon abbringen lassen, bewährten Mitarbeitern größere Verantwortung zu übertragen.

Was ist zu tun?

1. Schritt:

Klären der Rahmenbedingungen

Gerade in kleinen und mittleren Betrieben finden sich besonders häufig

- bereichsgebundene Beförderung
- starke Durchmischung von Managementaufgaben und Sachaufgaben für Vorgesetzte
- kaum praktizierte Personalentwicklung

Vor diesem Hintergrund sollte also zunächst geklärt werden,

- welche neuen Aufgaben kommen auf den zu Befördernden zu?
- welche Anforderungen sind damit verbunden?
- welche fachlichen wie sozialen Fertigkeiten zur Erfüllung dieser Anforderungen liegen bereits vor?
- in welchen Verhaltensbereichen muss er geschult werden?
- hat der Kandidat genügend Potential?
- welche Konflikte können entstehen und wie sind sie zu vermeiden bzw. zu bewältigen?

Da insbesondere in kleinen und mittleren Betrieben ein Vorgesetzter neben der Führungsarbeit weiterhin auch fachbezogene Aufgaben bearbeiten muss, sind ganz besonders die hinzugekommenen Führungsaufgaben hervorzuheben.

Die sachliche Seite ist gut abgedeckt, da die Kandidatin/der Kandidat letztendlich ja seiner fachlichen Stärken wegen befördert wurde. Neu sind also die Führungsanforderungen. Diese resultieren aus neuen Aufgaben wie bspw. Mitarbeitergespräche führen, Informieren, Delegieren, Mitarbeiter beurteilen, Ziele festlegen. Dazu gehören dann bspw. Anforderungen wie Überzeugungskraft, Entscheidungssicherheit, konzeptionelle Kompetenz, Kritikfähigkeit, Zielorientierung und Kommunikationskraft.

In diesem ersten Schritt werden also die neuen Aufgaben und Anforderungen nach Fach- und Führungsaspekten getrennt erfasst.

Zweiter Schritt:

Klären der personenbezogenen Voraussetzungen

Den neuen Aufgaben und Anforderungen werden die speziellen Qualifikationen des ins Auge gefassten Mitarbeiters gegenübergestellt und auf Übereinstimmung überprüft.

So kann durchaus sein, dass der Mitarbeiter

- ähnlich gelagerte Führungsaufgaben z.B. in Stellvertretung wahrgenommen hat,
- in seinem Freizeitbereich diesbezüglich als z.B. Vereinsvorsitzender aktiv ist und
- erkennbare Neigungen und Interessen für solche Aufgaben besitzt.

Welcher Art und wie ausgeprägt die persönlichen Voraussetzungen sind, lässt sich besonders leicht in regelmäßig geführten Mitarbeitergesprächen herausfinden und hinterfragen.

Das eigentliche Potential des Mitarbeiters - seine Stärken und Reserven also - kann mit verschiedenen Methoden differenziert erfasst werden:

- **Abgesicherte psychologische Tests**

Besonders, wenn es um Verhaltensweisen geht, die auf Einstellungen, Werten und Motiven beruhen, können solche Tests Aufschluss über verborgene Stärken und Reserven des Mitarbeiters liefern.

Wichtig ist allerdings, solche Leistungs- und Persönlichkeitstests vor dem Hintergrund der konkreten Anforderungen zusammenzustellen und darauf zu achten, dass sie die Gütekriterien Zuverlässigkeit, Gültigkeit und Objektivität erfüllen. Denn viele der im Markt kursierenden Tests verbreiten nur den Schein der Praxistauglichkeit, sind aber nicht mal das Papier wert, auf dem sie gedruckt sind.

- **Assessment-Center**

Mit diesem Verfahren können - auch als Kurz-Assessment (ca. 4 Stunden) - Aufgaben der neuen Position simuliert und von dem Kandidaten bearbeitet werden.

So gibt ein fiktiv geführtes Mitarbeitergespräch sicherlich Aufschluss über die kommunikative Kompetenz und die Bearbeitung verschiedener Postvorgänge lässt Schlüsse über die Organisationskompetenz zu.

Der Vorteil dieser Methode liegt darin, in arbeitsplatznahen Situationen, die Fähigkeiten unmittelbar beobachten und beurteilen zu können.

- **Übernahme von Projektaufgaben**

Für eingegrenzte Aufgaben im Rahmen von Projekten können Verantwortlichkeiten gebildet werden, so dass der Mitarbeiter sich in einer konkreten aber überschaubaren Situation direkt am Arbeitsplatz bewähren kann.

So kann er bspw. die Projektleitung bei der Teilnahme an der nächsten Regionalmesse oder der Einführung eines neuen Produktes übernehmen. Die Übernahme solcher Teilaufgaben sollte flankiert werden mit einem gezielten Beobachten und Beurteilen der Leistung und des Verhaltens, damit die kommende Führungskraft durch kontinuierliche Rückmeldung mit den Aufgaben wachsen und über einen längeren Zeitraum anhand konkreter Aufgaben seine Potentiale zum Ausdruck bringen kann.

- **Leistungs- und Potentialbeurteilung**

Das am einfachsten zu praktizierende Verfahren ist die regelmäßige Mitarbeiterbeurteilung. Im Abstand von z. B. sechs Monaten sollten alle Mitarbeiter hinsichtlich ihrer Entwicklungspotentiale eingeschätzt werden und zwar bezogen auf

- Potentiale für die jetzigen Aufgaben
- Potentiale für erweiterte Aufgabenbereiche
- Potentiale für Führungsaufgaben

Es geht also auch um Fähigkeiten die über die jetzigen Aufgaben hinausgehen, so dass man genügend Zeit hat, aus Potentialen Fertigkeiten für eine neue Position zu entwickeln.

Schritt 3: Festlegen der Vorgehensweise

Vor dem Hintergrund der Stärken und Reserven des Kandidaten und der geforderten Qualifikationen entsteht ein Soll-/Ist-Profil. Aus den Abweichungen dieser Profile sind dann einzelne Maßnahmen zum Ausgleichen der Reserven und Stabilisieren der Stärken abzuleiten.

Diese Maßnahmen können sich beziehen auf

- Schulung in speziellen Themen, z.B. Moderationstechnik, Kommunikation, Führungstechnik etc.
- Übernahme von Projektverantwortung
- Betrauen mit Sonderaufgaben z.B. Vorbereiten und Leiten von Besprechungen etc.

In diesem Schritt wird also eine individuell geplante und abgestimmte Abfolge von Einzelmaßnahmen vereinbart. Damit sind die Voraussetzungen für Schritt 4 gegeben.

Schritt 4: Übertragen der Verantwortung

Um die künftige Führungskraft fit zu machen, sollte eine Art Trainingslager bezogen werden, wo der Mitarbeiter innerhalb z. B. eines halben Jahres intensiv Managementfertigkeiten trainiert und in Stellvertretung seines Vorgesetzten für Einzelaufgaben „Führungsluft schnuppert“.

Die Übernahme der Verantwortung fängt schon mit der Teilnahme an solchen „Trainingscamps“ bzw. der gezielten Schulung an. Auf der Grundlage praxisbezogener Schulung kann der Kandidat die ersten Gehversuche sicherer bewältigen als wenn er nur mit theoretischem Wissen ausgestattet wäre.

Die neuen Aufgaben und die damit verbundenen Zielsetzungen und Anforderungen sollten klar beschrieben sein und gemeinsam regelmäßig auf Einhaltung überprüft werden.

In dieser Zeit des Vertrautwerdens mit den neuen Aufgaben sind einige flankierende Maßnahmen hilfreich:

◆ **Regelmäßiges Feedback des Vorgesetzten über den Entwicklungsverlauf**

Dazu gehören auch konkrete Hilfen und Erleichterungen in der neuen Position

◆ **Fortlaufende, aufeinander aufbauende Förderung durch Workshops, Trainings und Seminare**

Hier sollte der neue Vorgesetzte sich in einem Zeitraum von ca. 12 Monaten gezielt in Fragen der Mitarbeiterführung und des Managements fortbilden. Insbesondere geht es um:

- Techniken zur Stabilisierung von Verhaltensweisen, die in Mitarbeitergesprächen, der Mitarbeiterbeurteilung oder für die Gruppenarbeit notwendig sind und
- die Handhabung von Managementinstrumenten, z.B. Berichtswesen, Methoden des quantitativen und qualitativen Controlling etc.

Wichtig ist von der ersten Woche der neuen Tätigkeit an, klar umrissene Aufgaben zu fordern und deren erfolgreiche Bewältigung zu beobachten und im Falle von Abweichungen nach Ursachen zu forschen und Konsequenzen zu ziehen.

Denn es ist für beide Seiten - Betrieb und Mitarbeiter - erträglicher, zu einem frühen Zeitpunkt die Entscheidung ggf. zu revidieren als zu einem späteren, wenn möglicherweise um Besitzstände und Statuts „gekämpft“ wird.

Was kommt nun auf den neuen Vorgesetzten zu?

Als Führungskraft ist er nicht nur formal Vorgesetzter von Mitarbeitern, sondern er steht im Zentrum eines Arbeitsteams, dem er die Ausrichtung gibt. Daraus leiten sich drei wichtige Rollen für ihn ab:

● **Orientierungshelfer**

Er sorgt für die notwendigen Informationen, präzisiert ggf. mit dem Team Ziele, hilft bei der Findung von Strategien und gibt Unterstützung bei der Umsetzung.

● **Koordinator**

Er vernetzt die Aktivitäten im Team zu einem Ganzen und organisiert die Zusammenarbeit, indem er die notwendigen Arbeitsmittel und Ressourcen bereitstellt.

● **Dienstleister**

Er liefert seinen Mitarbeitern Denkanstöße, setzt Kreativität und Engagement frei und sorgt dafür, dass seine Mitarbeiter erfolgreich sind.

Seine Aufgaben liegen also darin, das Team zu veranlassen, gesetzte Ziele zu erreichen und die Zusammenarbeit der Gruppe zu fördern und für Synergien zu sorgen. Er führt also seine Arbeitsgruppe zu Leistungen, die als Ganzes mehr als die Summe von Ergebnissen einzelner Teammitglieder sind.

Um diesen Aufgaben erfolgreich nachkommen zu können, braucht er insbesondere soziale Geschicklichkeit und Gespür für die Situation. Dabei geht es mehr als nur um das Beobachten von Fakten und deren Zusammenfassung. Es geht vielmehr um die „Nase für Atmosphärisches, Klimatisches und Zwischenmenschliches“.

Erstaunlicherweise wissen die meisten Unternehmen nur bruchstückhaft über das Qualifikationsprofil ihrer Mitarbeiter bescheid. Abhilfe kann man sich mit einer „Mitarbeiter-Datenbank“ schaffen, in der systematisch das Qualifikationsprofil, die Arbeitsplatzanforderungen und die Potentiale dokumentiert werden.

Gerade in einer Zeit, in der man sehr viel schneller und häufiger sich in neue Arbeitsfelder einarbeiten können muss als früher, ist dies ein hilfreiches Instrument, um den Fachspezialisten zum Führungsgeneralisten entwickeln zu können.

Diese „Datenbank“ begleitet den Mitarbeiter in seiner Laufbahn und minimiert - vorausgesetzt sie wird sorgfältig gepflegt - das eingangs erwähnte Peter Prinzip.

Diplom-Psychologe
Walter Braun
Geschäftsführer der SYSTEM-MANAGEMENT Braun, Rasche + Partner GmbH
Rheinlandstr. 5
42579 Heiligenhaus
Tel: 0 20 56 / 9 82 90
Fax: 0 20 56 / 98 29 20
E-Mail: system-management@t-online.de
http://www.system-management.com

Aufstellung von Soll-/Ist-Profilen	Soll-/Ist-Einschätzung												
Position/Funktion: Stelleninhaber: Herr/Frau	Soll / IST-Vergleich ----- SOLL X _____ IST +					Bewertungsschlüssel 1 = sehr lückenhaft, nicht anforderungsgerecht 10 = überdurchschnittlich ausgeprägt							
<u>Anforderungen</u>	Soll / IST-Einschätzung										Abweichung		
- Strukturiertes Arbeiten	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	+	—	
- Ergebnisorientiert													
- Organisationsfähig													
- Entscheidungssicher													
- Überzeugungsstark													
- Delegationsfähig													
- Initiativ													
- Kosten-Nutzen-orientiert													
- Qualitätsbewußt													
- Fachlich versiert													

Weiterbildungsplan _____							(Name/Gruppe)
Persönliche Daten für			Bisherige WB-Maßnahmen			Anmerkungen	
Position _____			Fachgebiet Thema	Zeitpunkt Dauer	Bewertung*	Planerstellung _____ bespr. mit Teiln. _____ <u>Genehmigung</u> Bereichsleiter _____ Geschäftsleitung _____ Datum _____	
Geburtsdatum _____							
Berufsjahre _____							
Ausbildung _____							
Planungs- Zeitraum	Jahr	Weiterbildungs-Bedarf (Minus - Abweichung im Soll/Ist-Vergleich)	Weiterbildungs- Maßnahmen	Durchführung		Erledigungsvermerk	Beurteilung
				intern	extern		
kurzfristig							
mittelfristig							
langfristig							

* (evtl. mit Beurteilungs-Kennziffer)