

# Gelassen erfolgreich sein

Newsletter von LeCo Leadership Coaching GmbH

## Das Peter-Prinzip

Das von Lawrence J Peter beschriebene Peter-Prinzip besagt: „In einer beruflichen Hierarchie steigt jeder Beschäftigte so lange auf, bis er die Stufe der Unfähigkeit erreicht.“

Doch wie kommt es dazu?

Nehmen wir ein Beispiel: Wir haben ein Team von 10 Sachbearbeitern. Eine dieser Personen, nennen wir sie Frau Müller, sticht durch hervorragende Arbeitsqualität und -geschwindigkeit hervor. Nun wird ein neuer Teamleiter gesucht. Was liegt näher als Frau Müller für die Stelle auszuwählen.

Plötzlich sinken die Leistungen des

gesamten Teams. Grund ist, dass Frau Müller, als die beste Sachbearbeiterin, keine Sachbearbeitung mehr macht. Und gleichzeitig möchte Frau Müller jedem Mitarbeiter im Team erklären, wie er seine Arbeit schneller und besser machen kann (denn schließlich weiß sie ja am besten wie dies geht!). Dieses Verhalten nennt man ‚Micro-Management‘.

Die Folgen sind: Frau Müller ist frustriert, weil sie nicht mehr die geliebte Sachbearbeitung machen kann, sondern sich um ein „unmotiviertes Team“ kümmern muss. Das Team ist frustriert, weil die neue Chefin so „bevormundend und besserwisserisch“ ist.

Somit ist Frau Müller nun auf der ‚Stufe der Unfähigkeit‘ angekommen und damit in die Peter-Prinzip-Falle getappt. Möglicherweise gelingt es ihr mit der Zeit, sich in diese neue Rolle hineinzufinden. Oder sie geht zurück in ihre alte Aufgabe. Oder aber sie versucht sich ‚durchzubeißen‘.

Das Peter-Prinzip hat vielfach etwas damit zu tun, dass man nicht unterscheidet zwischen Fach- und Führungskarriere. Deshalb möchte ich auf den folgenden Seiten versuchen, diesen Unterschied herauszuarbeiten.

Ihr  
Uwe Juli

### Inhalt

*Das Peter-Prinzip*  
(S. 1)

*Bin ich Fach- oder Führungskraft?*  
(S. 2 und 3)

*Schulungstermine (S. 4)*  
Hier finden Sie die Termine der öffentlichen Schulungen



## Bin ich Fach- oder Führungskraft?

Wenn man einige Jahre einen Beruf ausübt, entwickelt sich meist der Wunsch nach einer Weiterentwicklung. Wenn ein Stellenwechsel nicht in Frage kommt, bieten sich zwei Möglichkeiten an: Entweder entwickelt man sich zum Fachmann auf dem Gebiet mit einer tiefen Kenntnis der Materie oder man wählt den Weg in eine Führungsaufgabe. Die beiden Optionen bestehen überall in der Arbeitswelt, sowohl in Verwaltung, Wirtschaft, Handwerk, Produktion als auch in Sozialunternehmen.

Bei vielen Unternehmungen wird jedoch nur die Führungskarriere gefördert und es gibt keinen expliziten Karriereweg für Fachkräfte.

Der Unterschied ist, dass eine Fachkarriere meist in die Spezialisierung führt. Man entwickelt ein großes Wissen in dem speziellen Fachgebiet. Man wird der Experte im Unternehmen. Teilweise wird man damit über das eigene Unternehmen hinaus bekannt. Die Führungskraft hingegen setzt sich weniger mit den Fachthemen auseinander sondern fokussiert mehr auf Managementaufgaben. Ausnahmen bilden sehr kleine Teams von 3-7 Personen. Hier hat die Teamleitung meist sowohl Leitungs- als auch fachliche Aufgaben.

### *Der Wechsel von der Fach- zur Führungskraft*

Ein solcher Wechsel ist nicht trivial. Denn man wird nicht nur vom Kollegen bzw. der Kollegin zum Chef/Chefin. Sondern man muss die bisherige Rolle hinter sich lassen, um sich in eine neue Rolle hineinfinden. Ein solcher Rollenwechsel kann schiefgehen, wenn man sich von den fachlichen Themen nicht richtig lösen kann oder man sich vom Team nicht abgrenzen möchte.

Als Folge hat das Team niemanden, der die Leitungsfunktion übernimmt und der neue „Leiter“ ist frustriert, weil er sich an zwei Fronten verausgabt.



Aufgrund dieser möglichen Konflikte ist es für ein Unternehmen oftmals einfacher, die Leitungskraft von außerhalb oder aus einem anderen Bereich der Firma zu holen.

### *Die Aufgaben der Leitungskraft*

Die Leitungskraft muss sich um viele und vielfältige Aufgaben kümmern:

Sie schafft den **organisatorischen und strukturellen Rahmen**, damit das Team seine fachlichen Fähigkeiten richtig einsetzen kann. Fehlt dieser Rahmen, reiben sich die Fachkräfte an organisatorischen Unklarheiten auf und können ihre fachlichen Fähigkeiten nicht zielgerichtet einsetzen.

Eine weitere wesentliche Aufgabe ist das **Netzwerken** mit dem Umfeld. Dies können andere Bereiche/Abteilungen sein oder Kunden oder Zulieferer. Wird diese Arbeit vernachlässigt, entstehen schmerzhaft Reibungspunkte in der Zusammenarbeit mit dem Umfeld.

Führungskräfte helfen, das **Produkt richtig zu platzieren und kontinuierlich zu verbessern**. Bei physischen Produkten ist das offensichtlich. Bei Dienstleistungen jedoch muss immer wieder herausgearbeitet werden, welche Existenzberechtigung das Produkt und damit das Team hat.

Die **technische Infrastruktur** muß die Arbeit der Fachkräfte unterstützen. Fehlt diese oder ist nicht ausreichend, können die Ergebnisse der Fachkräfte nicht überzeugen. Hier ist die Leitungskraft gefordert, die erforderlichen Hilfsmittel zur Verfügung zu stellen bzw. zu besorgen.

Und die ‚Königsdisziplin‘ der Leitungskraft ist es, die Fachkräfte **zu einem Team zu entwickeln** und so eine schlagfertige Mannschaft hervor zu bringen. Dazu gehört das individuelle Führen und Weiterentwickeln aller Mitarbeitenden. Als auch das Fördern des gegenseitigen Vertrauens und einer guten Zusammenarbeit.

### *Die Führungskraft und die Fachbemen*

Wie soll man als Führungskraft nun vorgehen, wenn es *fachliche* Problem im Arbeitssalltag gibt? Hier erlebe ich häufig, dass die Führungskraft die beste Fachkraft sein will und solche Probleme als „Chefthema“ sieht und selbst erledigen möchte.

Sicherlich ist das notwendig, wenn die Fachkräfte noch neu und unerfahren sind. Oft handelt es sich dabei aber um eine Führungskraft, die nicht loslassen kann. Damit verhindert die Führungskraft aber die Weiterentwicklung der Fachkräfte. Denn warum soll die Fachkraft lernen mit Problemen umzugehen, wenn er/sie weiß, dass Chef/Chefin ohnehin meint alles besser zu können. Also wird die Fachkraft ihre Fachlichkeit ‚ruhen‘ lassen und zuschauen was passiert. Auf Dauer führt dies aber zu einem Team von Fachkräften, die sich nur um 08/15-Fälle kümmert und einer ausgebrannten Führungskraft, die von ihrem Team enttäuscht ist.

Deshalb lautet meine Empfehlung für Führungskräfte im Falle von fachlichen Problemen:

- Bitten sie eine Fachkraft oder ein Team von Fachkräften das Problem zu anzupacken und eine Lösung vorzuschlagen oder es selbst zu lösen.
- Fragen sie nach, ob und welche Unterstützung (organisatorisch, technisch, personell) benötigt wird
- Fordern sie nach einer angemessenen Zeit eine Statusinformation über den Fortschritt ein
- Nach bewältigtem Problem soll die Fachkraft ihnen erzählen, was sie gelernt hat und wo sie noch Lernbedarf für sich oder das Team sieht

Durch dieses Vorgehen fühlen sich Fachkräfte wertgeschätzt. Sie entwickeln ein hohes Maß an Verantwortlichkeit, weil ihre Leistung anerkannt wird.

### *Haben Sie einen Rollenkonflikt?*

Möglicherweise ist Ihnen als Führungskraft beim Lesen aufgefallen, dass Sie sich selbst in der Rolle der für alles zuständigen Führungskraft sehen oder dies von Ihrem Unternehmen erwartet wird.

Diese Situation nennt man dann einen „Rollenkonflikt“. Das bedeutet, dass Sie sich und auch das Team in der täglichen Arbeit gegenseitig behindern. Eine solche Situation erfordert eine mutige *Führungskraft*, um den Konflikt aufzulösen. Denn auf Dauer ist die Situation nicht tragbar. Gerne unterstütze ich Sie dabei.



## Sie suchen Unterstützung in einer wichtigen Phase Ihres Lebens?

Es gibt Zeiten im Leben, in denen es gut ist, mit jemandem die eigene Situation aus einem ‚anderen Blickwinkel‘ anzuschauen und neue Wege und Optionen zu entdecken.

Gerne unterstütze ich Sie dabei. Rufen Sie mich an oder senden Sie mir eine E-Mail. Ein Erstgespräch ist immer unverbindlich und es entstehen keine Kosten für Sie.

Ich freue mich von Ihnen zu hören!

Uwe Juli

### Seminartermine

Folgende öffentliche Seminare sind in den nächsten Monaten geplant:

#### *Kurs für Führungskräfte: Dienstbesprechungen ergebnisorientiert moderieren*

2./3. Dez. 2021 in der Pädagogische Akademie Elisabethenstift, Darmstadt. Zu buchen über deren Homepage ([www.pae-elisabethenstift.de](http://www.pae-elisabethenstift.de))

#### *Sie haben einen besonderen Themenwunsch?*

Gerne erstelle ich Ihnen ein Angebot für Ihre individuelle Fragestellungen. Bei folgenden Themenbereichen kann ich Sie unterstützen:

- **Selbstmanagement** (Umgang mit der Zeit, Selbstorganisation am Arbeitsplatz, Resilienz stärken, Lebensgestaltung mit 50+ usw.)
- **Teamentwicklung** (Teamdynamik, Führung, Kommunikation, Konflikte, Arbeitsstile, Strategieentwicklung, Gestalten von Veränderungsprozessen usw.)

### Bezug des Newsletters

Möchten Sie den Newsletter regelmäßig beziehen? Das ist ganz einfach möglich, indem Sie eine E-Mail senden an

Uwe.Juli@LeCo-Coaching.de

und Sie erhalten etwa vierteljährlich die News per E-Mail kostenlos und unverbindlich zugesandt. Wenn Sie die News nicht mehr empfangen möchten, genügt ein kurzes E-Mail. Gerne können Sie den Newsletter auch weiterleiten.

### Herausgegeben von:

LeCo Leadership Coaching GmbH  
 Alemannenstr. 16  
 65205 Wiesbaden  
 Telefon 0172 8943916  
 Uwe.Juli@LeCo-Coaching.de

**LeCo**   
 Leadership Coaching GmbH