

Wer kann Chef?

Nur etwa ein Drittel der Führungspositionen deutscher Unternehmen sind optimal besetzt. Dies zeigt eine aktuelle Studie der International Hochschule Bad Honnef (IUBH). Denn zu häufig erhalten fachlich gute Mitarbeiter Leitungsfunktionen, denen sie nicht gewachsen sind. Dies führt zu Frust und hohen Kosten, weiß die Psychologin Katja Krater. Sie erhebt Potentialanalysen für große Unternehmen und rät auch kleineren Betrieben bei der Beförderung genau hinzusehen.

heute.de: Welche Folge haben Fehlbesetzungen?

Katja Krater: Die Führungskräfte selbst leiden darunter, wenn ihre Aufgabe nicht ihrer Persönlichkeit entspricht und das Team arbeitet dann meistens weniger effektiv. Eine wichtige Erkenntnis in der Personalberatung ist, dass sich Mitarbeiter an Führungskräfte und weniger an Unternehmen binden. Schlechte Führung führt zu reduzierten Ergebnissen, zu hoher Fluktuation und so zu aufwändigen Neubesetzungen. Mehrere Studien haben ergeben, dass die Fehlbesetzung einer Stelle bis zum Vielfachen des Jahresgehaltes kosten kann.

heute.de: Wie finden Sie raus, ob ein Mitarbeiter auf eine bestimmte Stelle passt?

Katja Krater: Die Analyse kann sowohl für potenzielle externe Kandidaten als auch für Mitarbeiter aus den eigenen Reihen erfolgen. Meine Aufgabe ist es, die Führungstalente zu entdecken und grobe Fehlentscheidungen zu vermeiden. Die Kunden füllen zuerst einen Fragebogen zur Persönlichkeit aus. Anhand der individuellen Antworten führe ich intensive Gespräche. Zwischen Fragebogen und dem sich anschließenden Interview gibt es oft Widersprüche und Fragen, die zu spannenden Antworten führen. In der Potentialanalyse geht es darum, den Menschen die Chance zu geben, seine Persönlichkeit sehr differenziert zu erkennen.

heute.de: Ihre Auftraggeber sind die Unternehmen. Können sich die Mitarbeiter verweigern?

Katja Krater: Das habe ich noch nicht erlebt, weil die Kandidaten die Vorteile unserer Zusammenarbeit schnell erkennen und sich somit angstfrei in den Austausch begeben. Alle Schritte der Potenzialanalyse sollten transparent sein und selbstverständlich müssen die Details der Befragungen vertraulich behandelt werden. Die Arbeitgeber erhalten ein klares Votum, bei dem die wichtigsten Ergebnisse zur Begründung dienen. Die meisten Kunden sind dankbar für diese Chance der Standortbestimmung, denn die Potentialanalyse hilft die eigenen beruflichen Prioritäten zu erkennen.

heute.de: Was macht eine gute Führungspersönlichkeit aus?

Katja Krater: Den idealen Manager gibt es nicht, dafür sind die Menschen und die Aufgaben zu unterschiedlich. Aber es hilft immer, wenn ein Chef im wahrsten Sinne des Wortes ein gutes Selbstbewusstsein hat und die Mitarbeiter wachsen lässt. Denn eigene Unsicherheiten machen empfindlich gegenüber Sicherheiten der Anderen und das führt häufig zu Konflikten. Bei der Potentialanalyse muss man die Aufgabe der angestrebten Stelle im Blick haben, denn ein Krisenmanager sollte weniger emotional handeln als zum Beispiel eine Führungskraft, die in einem Team Innovationen befördern soll.

heute.de: Wie zeigen Sie die Schwächen einer Persönlichkeit auf?

Katja Krater: Das passiert nie abwertend, sondern funktioniert am besten, indem ich auf die Wirkung von Eigenschaften hinweise. So spürt zum Beispiel jemand seine fehlende Emotionalität, in dem ihm klar wird, dass die Kollegen ihm sehr wenig Privates erzählen und ein druckvoller Charakter ist oft daran erkennbar, dass die Mitarbeiter unterwürfig und übertrieben vorsichtig agieren.

heute.de: Gibt es einen Aha-Effekt?

Katja Krater: Ja, diesen erhellenden Moment gibt es immer. Doch etwa 90 % der Menschen sind nicht aus eigenem Antrieb in der Lage, die nötigen Konsequenzen umzusetzen. Deshalb gilt es im anschließenden Coachingprozess die Umsetzungs Kompetenzen zu stärken. Das gelingt am besten, wenn der Prozess der Analyse einen positiven Anker hat und mit Freude vorangetrieben wird. Nach einer guten Vorbereitung können

auch „Tun als ob“-Experimente helfen, in denen andere Verhaltensweisen praktisch ausprobiert werden. So ist es zum Beispiel lehrreich zu spüren, welche Wirkung es hat, wenn ein dominanter Mensch sich zurückhält und erstmal die Anderen agieren lässt.

heute.de: Hat die Akzeptanz von psychologischen Methoden bei der Personalbesetzung zugenommen?

Katja Krater: Ja, seit einigen Jahren ist die Offenheit gegenüber der Psychologie in der Wirtschaft deutlich spürbar und damit ist auch die Erkenntnis verbunden, wie wichtig Menschen mit ihren Stärken und Schwächen für den Erfolg eines Unternehmens sind. Da es keine ideale Persönlichkeit gibt, kommt es auf die richtige Passung an.

Die Dipl.-Psychologin Katja Krater hat 20 Jahre Erfahrung in der Eignungsdiagnostik und ist geschäftsführende Gesellschafterin der Unternehmens- und Personalberatung Katja Krater GmbH Eignungs- und Personalberatung in Mülheim an der Ruhr.

Das Interview erschien im September 2017 auf heute.de unter der Rubrik „Schon wieder Montag“ und wurde von Tatjana Kimmel-Fichtner geführt.