

# Falsch befördert



Bei der Suche nach den richtigen Führungskräften werden immer wieder dieselben Fehler gemacht, beklagt **Torsten Schumacher**.

**D**ie Leistungsfähigkeit und Vitalität unserer Unternehmen speist sich aus zahlreichen Zutaten. Eine der wichtigsten und oftmals vernachlässigten ist die Frage, wer aufsteigt und warum. Hierzu ein Zitat aus berufenem Munde: „Die größte Verschwendung menschlicher Arbeitskraft, die ich erlebt habe, sind die fehlgeschlagenen Beförderungen. Nicht viele der durchaus fähigen Leute, die in eine andere Position versetzt werden, sind dort erfolgreich.“ Kein geringerer als Peter Drucker hat herausgestellt, dass die gängige Beförderungspraxis sanierungsbedürftig ist.

Was läuft also schief? Die Liste der Fehlentwicklungen ist lang. Das sozialromantische Gefasel über sogenannte individuelle Leistungspotenziale gehört dazu wie falsch verstandene Rücksichtnahmen: Proporz, firmenpolitische Erwägungen, Dauer der Betriebszugehörigkeit und nach Applaus haschende Quoten unterschiedlichster Schattierungen. In solchen Unternehmen werden kaum gute Ideen, positive Überraschungen, das Besondere, das Unerwartete, das sich vom grauen Durchschnitt Abhebende entstehen.

Der grundlegendste Webfehler der Beförderungspraxis besteht darin, dass immer wieder die besten Fachkräfte in Führungsaufgaben befördert werden. Beispiel Vertrieb: Diejenigen mit den besten Verkaufszahlen werden irgendwann zum Leiter einer bestimmten Vertriebsregion befördert. Was viele verkennen: Die neue Aufgabe hat mit der vorherigen herzlich wenig zu tun. Während es früher darum ging, Unterschriften unter Verträge zu bekommen, führt der neue Regionalleiter nun eine Vertriebsmannschaft, arbeitet an der Umsetzung der Unternehmensstrategie mit und schlägt sich mit dem Berichtswesen seiner Region herum.

In Sehnsucht nach den guten alten Zeiten setzt er sich immer häufiger auf den Beifahrersitz seiner Vertriebsmitarbeiter und erklärt ihnen, wie sie ihren Job zu erledigen haben. Dass die besten Vertriebler bald zum Wettbewerb gehen, versteht er nicht. Die schleichende Abwärtsspirale der gesamten Region hat begonnen. Falsche Beförderungsentscheidungen können das beste Geschäftsmodell zerstören.

Diesen gefährlichen Automatismus zu durchbrechen bedeutet, diejenigen ausfindig zu machen, denen andere auch schon ohne die formale Macht der Hierarchie freiwillig folgen. Es sind diejenigen, die mit gelassener Leichtigkeit andere hinter sich zu scharen vermögen. Es sind diejenigen, die auch in schwierigen Situationen ihre ordnende Intelligenz behalten und Probleme in den Kontext eines längeren Zeitraums stellen. Die Chance ist groß, dass sich dieser Effekt verstärkt, wenn sie für Führungsaufgaben ausgewählt werden.

**Der Autor ist Berater und schreibt regelmäßig an dieser Stelle.** Sie erreichen ihn unter: [gastautor@handelsblatt.com](mailto:gastautor@handelsblatt.com)

„  
**Die neue Aufgabe hat mit der vorherigen herzlich wenig zu tun.**