

Managementkompetenzen

Die 5 wichtigsten Stolpersteine für Aufsteiger

In der Märzausgabe des Harvard Business Manager Magazins konnte man unter der Überschrift „Warum schneller Erfolg gefährlich ist“ die Ergebnisse einer interessanten Befragung nachlesen, die die Autoren Mark E. Van Buren und Todd Safferstone mit 5400 Führungskräften durchgeführt haben.



Alle befragten Führungskräfte waren in ihren Bereichen schon erfolgreich gewesen und deshalb in höhere Positionen aufgestiegen. Die Autoren geben an, dass fast die Hälfte (!) aller neuen Manager in den ersten zwei Jahren scheitert (zumindest in Amerika, es entzieht sich meiner Kenntnis, ob es für Deutschland hierüber gesicherte Zahlen gibt). Bei der Befragung zeigte sich, dass auf allen drei Managementebenen (also untere, mittlere und Topebene) die gleichen Fehler etwa gleich häufig gemacht wurden und bei allen hauptsächlich auf das Schielen nach dem schnellen Erfolg, und zwar nach dem Erfolg für sich selbst – nicht für das Team – zurückzuführen war.

Wer als neu aufgestiegene Führungskraft verbissen um einen schnellen Erfolg kämpft, um selbst gut dazustehen, ohne auf sein Team oder seine Mitarbeiter zu achten, neigt dazu, in folgende fünf Fallen zu tappen:

- Zu starke Detailfixierung
- Negative Reaktion auf Kritik
- Einschüchterungsversuche
- Voreilige Schlussfolgerungen
- Mikromanagement

Wer sich zu stark auf **Details** fixiert, der hält sich mit Nebensächlichkeiten auf (meist mit denen, die ihm halt liegen und wo er schon früher Erfolge für sich verbuchen konnte) und vernachlässigt infolgedessen andere, unter Umständen sehr viel wichtigere Aspekte seiner Aufgaben.

Wer nicht mit **Kritik** umgehen kann, fasst jeden Widerspruch als Angriff auf und vertut so die Chance, mithilfe berechtigter Kritik eigene Schwachpunkte zu korrigieren. Dieses Verhalten, das von wahrer Souveränität meilenweit entfernt ist, rührt oft aus dem Irrglauben, man habe in der vorigen Position seine Qualität schon dermaßen unter Beweis gestellt, dass man in der neuen nun ausschließlich nach eigenem

Gutdünken schalten und walten könne. Doch ohne Team hinter sich kann auch die arroganteste Führungskraft auf die Dauer keinen Blumentopf gewinnen.

Auch wer andere **einschüchtert**, sei es durch sein Auftreten als Kompetenzkraftmeier, sei es durch seinen befehlsgewohnten Umgangston, wird letzten Endes nur wenig Unterstützung in seinem Team erfahren und ist noch dümmer dran, wenn er duckmäuserischen Gehorsam als Zustimmung auffasst, vor allem dann, wenn es um Pläne oder Geschäftsstrategien geht, von denen er viel, alle anderen aber wenig bis gar nichts halten.

Wer **voreilige Schlussfolgerungen** zieht, beginnt oft zu früh mit der praktischen Umsetzung seiner hochfliegenden Pläne, gibt damit seinem Team zu verstehen, er sei ihm meilenweit voraus, das sich daraufhin, im Glauben, an der Entwicklung ohnehin nicht beteiligt zu sein, noch mehr zurückzieht. Dabei gehen aber auch dem Manager wertvolle Kompetenzen verloren.

Wer sich in **Mikromanagement** verzettelt, hat kein Zutrauen zu seinen Mitarbeitern, lässt die Mitarbeiter nicht teilhaben an übergeordneten Zielen oder Visionen, aber mischt sich ständig in deren Tätigkeiten ein.

Statt einen oder mehrere dieser Fehler zu begehen, schlagen die Autoren vor, zwar durchaus den schnellen Erfolg anzustreben, aber mit dem Team, nicht als Einzelkämpfer. Dieser Gemeinschaftserfolg stellt sich ein, wenn man als Führungskraft

- Die Mitarbeiter überzeugt, statt an den Rand drängt
- Verständnis zeigt, welche Unsicherheiten und Ängste der Führungswechsel bei den Mitarbeitern auslöst
- Respekt zeigt vor den Kompetenzen des Teams und Lernbereitschaft erkennen lässt
- Sich Mühe gibt, das Team kennenzulernen.

Die Autoren schlagen weiterhin vor, dass auch die Firmen das Ihrige dazu beitragen sollten, bei Führungskräften solche sogenannten Übergangskompetenzen aufzubauen. Dem kann ich nur zustimmen und zum Beispiel auf unser Angebot „Führungskraft als Coach“ verweisen. Da kann man sich für jede Karrierestufe fitmachen, zum eigenen und der Firma nutzen.

Firmen können aber noch mehr tun, um sich das Geld zu sparen, das es kostet, wenn man auf die falsche Führungskraft gesetzt hat. Denn ich denke, manchmal machen neue Führungskräfte die oben beschriebenen Fehler aus dem einfachen Grund, weil sie die falsche Person am falschen Ort sind. Die KONSTANZER SEMINARE haben ein Tool entwickelt, mit dessen Hilfe die „Treffsicherheit“ in der Personalauswahl erhöht wird. Wie das funktioniert und welche Erfahrungen wir damit gemacht haben – darüber mehr im nächsten Newsletter.

Renate Dehner

[Zum Inhaltsverzeichnis](#)

GTD (Getting Things Done) weiterhin in Action!

Alle, die sich für das schrittweise Einführen der Get Things Done – Methode interessieren, finden die nötigen nächsten Anregungen dazu wie schon im April in der XING-Gruppe Konstanzer Seminare/Forum Zeitmanagement. Im Mai-Beitrag geht es darum, wie wir Zielplanung (Tagesziele, Wochenziele) und Zielerreichung mit dem System sicherstellen bzw. überwachen können. Ich freue mich sehr über Erfahrungsberichte, Fragen und Anregungen.

Ulrich Dehner

[Zum Inhaltsverzeichnis](#)

Our New Homepage!!!

Alles neu macht der Mai! In diesem Sinne haben wir uns eine neue Homepage gegönnt; nur die www-Adresse blieb gleich. Wer Lust hat, kann auf www.konstanzer-seminare.de rumsurfen und sich das komplette Redesign gönnen – übersichtlicher, schicker einfach schöner!

Alice Dehner

[Zum Inhaltsverzeichnis](#)

Termine

Ausbildungen:

Start: 19.-21. August	2009	CoachingAusbildung, in Berlin
Start: 07.-09. Oktober	2009	Führungskraft als Coach, in Konstanz
Start: 28.-30. Oktober	2009	CoachingAusbildung, in Konstanz

Seminare:

07.-08. Mai	2009	Ausdruck und Stimme
17.-18. August	2009	Supervision für Coaches
16.-17. November	2009	Embodiment
19.-20. November	2009	Check your Mind – Erfolg beginnt im Kopf
02.-04. Dezember	2009	CoachingSeminar Führung
14.-15. Dezember	2009	Supervision für Coaches

[Zum Inhaltsverzeichnis](#)
