My-mindguide.com

ECKO

WEGEN ERFOLG GEFEUERT

Eine wahre Geschichte über das Scheitern in Unternehmen und was junge Führungskräfte aus einer Fehlerkultur lernen können.

KURT GASSNER

ECKO

WEGEN ERFOLG **GEFEUERT**

Eine wahre Geschichte über das Scheitern in Unternehmen und was junge Führungskräfte aus einer Fehlerkultur lernen können.

BY

KURT GASSNER

My-mindguide.com

Ecko
Kurt Gassner

All rights reserved
First Edition, 2022
© Kurt Gassner, 2022

It is unlawful to reproduce, copy, or distribute any portion of this study using electronic methods or otherwise. The reproduction of these materials is disallowed, with the exception of written distributor authorization. All resources are retained.

This statement of principles is approved and endorsed by the American Bar Association Committee and the Publications and Associations Commission.

The statistics herein are solely for instructional purposes, and the details cannot be explicitly guaranteed.

The markings used shall be without permission, and without the approval or the help of the proprietors. All logos and trademarks in this book are for information purposes only and are held explicitly by individuals who are not affiliated with this document.

Impressum
My-mindguide – The publishing trademarke of trendguide Capital GmbH, Klenzestr. 42a, 80469 Munich, Germany.

Reg. Nr. HRB Munich 206639, VAT 152 123 159, CEO: Kurt Friedrich Gassner
Web: www.my-mindguide.com, mail: gassner@my-mindguide.com

Paperback ISBN: 978-3-949978-88-3
Hardback ISBN: 978-3-949978-89-0

Inhaltsverzeichnis

Vorwort ..... *vii*

Einführung ..... *xvii*

Teil 1
START **1**

Kapitel 1
Mangelhaftes Management **3**

Kapitel 2
Die Kulturen Europäischer Führungskräfte **27**

Kapitel 3
Aus Der Geschichte Lernen **42**

TEIL 2
DIE „F"-KULTUR **65**

Kapitel 4
„F" Steht Für Fehlschlag **67**

Kapitel 5
Nur Bis Zum Eigenen Tellerrand Schauen **87**

Kapitel 6
Führungskräfte Der Alten Schule 97

Kapitel 7
Schlechte Gewohnheiten Von Führungskräften 116

TEIL 3
LÖSUNGEN 141

Kapitel 8
Führungskräfte In Schwierigen Zeiten 143

Kapitel 9
Konfliktmanagement 166

Kapitel 10
Aufbau Einer Wachstumsfördernden Kultur 184

Zusammenfassung 212

Abschließende Überlegungen 215

Danksagung 219

Literaturverzeichnis 220

Vorwort

Der Beginn einer Ära: Ein Multi -Medienversand wird dem klassischen Buchclubgeschäft gefährlich

Diese Geschichte beruht auf einer wahren Begebenheit.
Sie handelt von der Kultur des Scheiterns im modernen Management.

Wir schreiben das Jahr 1989. Der *Deutsche Bücherbund*, ein Teil der *Holtzbrinck-Gruppe* in Deutschland, suchte nach einem neuen Geschäftsmodell, da das alte nicht zukunftsfähig war. Mehr als zwei Millionen Buchclub-Abonnent*innen waren verpflichtet, vier Bücher pro Jahr zu kaufen. Außerdem wurde ihnen zu Weihnachten ein fünftes Buch angeboten.

Dieses Geschäftsmodell war eine wahre Goldgrube. Können Sie sich vorstellen, dass zwei Millionen Menschen jedes Quartal mindestens einen Pflichtkauf tätigen?

Die meisten Bücher werden als Hauptvorschlagsband beworben, daher kostet es weniger Geld, sie zu produzieren. Es ist teuer geworden, neue Abonnent*innen zu gewinnen, denn diese erfordern höhere Ausgaben. Die Kosten schossen also in die Höhe. Für die Geschäftsleitung war es naheliegend, dass das Geschäftsmodell nicht mehr zeitgemäß war.

Der Vorstandsvorsitzende Herr Unkelbach und Herr Grünberg, der Marketingleiter, arbeiteten zu dieser Zeit gemeinsam an Ideen für Kataloge und Werbung. Ich war für den Deutschen Bücherbund als Werbeagentur tätig und wir entwickelten Strategien, um das Geschäftsmodell zu revolutionieren.

Wir entwarfen ein neues Modell, das besser war als das alte. Der Gedanke dahinter war, Bücher, Medien und andere Waren auf unterhaltsame Art und Weise über den Versandhandel zu verkaufen - ohne Clubbindung.

Es war nicht leicht, die konservative Holtzbrinck-Gruppe zu überzeugen. Kurz nach dem Start des neuen Geschäftsmodelles wurde das gesamte Unternehmen an die *Kirch-Gruppe*, das damals größte Unternehmen für Filme und Lizenzvergabe in Europa, verkauft.

Die Kirch-Gruppe war an dem Konzept des Unternehmens interessiert. Es kam zu einem Pitch zwischen *Springer & Jacobi*, einer hochkarätigen Top-Agentur in Hamburg, und mir, einer mittelgroßen Agentur in München. Überraschenderweise gewannen wir, doch das war nur der Anfang.

Ich stellte ein erstklassiges Team zusammen, bestehend aus Dhalan Netch, einem Creative Director aus New York und Prof. Anton Mayr, einem Marketing-Berater. Ich stellte auch viele Leute aus dem Ausland ein, darunter Art-Directors aus London. Wir kauften die ersten Apple-Computer direkt aus den USA und importierten sie.

Herr Grünberg baute ein völlig neues, hoch motiviertes Team von Einkäufer*innen und Spezialist*innen für Kund*innenbetreuung auf. Es war schon seltsam, dass der alte,

konservative Bücherbund Tag und Nacht mit den Startup-Jungs in Jeans und Turnschuhen zusammenarbeitete.

Wir erfanden *ECKO*, das erste Versandhaus, das Bücher, Videos und alle Arten von Medien verkaufte, von denen Sie einige auch heute noch bei Amazon finden können. Zu Beginn setzten wir auf Service, großen Enthusiasmus und ein Sortiment, das sich sehen lassen konnte.

Unglaublich, aber die Bestellungen gingen in Millionenhöhe ein. Wir verkauften ein Stück der Berliner Mauer, investierten viel in die Infrastruktur, das Lager und den Versand, und nach einem Jahr stiegen die Umsätze in zweistellige Millionenhöhe. Doch das Geschäft war immer noch nicht profitabel genug.

Wir beschlossen, etwas Neues zu versuchen. Herr Grünberg und ich erschufen eine völlig neue Unternehmenskultur. Es gab keinen Unterschied mehr zwischen Kund*innen und Agenturen. Das ganze Team hatte ein gemeinsames Ziel und ein einheitliches Energieniveau.

Das Ganze war höchst verdächtig und das konservative Management behielt uns genau im Auge. Aber es funktionierte. Niemand kümmerte sich um die Arbeitszeit. An manchen Wochenenden waren die Büros überfüllt und wir arbeiteten bis spät in die Nacht.

Damit begann unser Durchbruch.
1990 war ECKO der neue Hecht im Karpfenteich des Versandhandels. Wir waren in der deutschen Buch- und Medienbranche in aller Munde. Auf der wichtigsten Direktmarketing-Messe in Stuttgart war ECKO das Gesprächsthema des Tages. Alle waren erstaunt über unsere Fortschritte. Jeden Monat konnten wir Tausende von

neuen Kund*innen außerhalb des Clubs gewinnen. Alles lief gut und das gesamte Team war höchst motiviert.

Und dann geschah es.
1991 wurde der Deutsche Bücherbund an *Bertelsmann* verkauft, unseren größten Konkurrenten und der Betreiber des größten Buch- Clubgeschäfts Europas. Nach dem Verkauf stellten wir die Perspektiven von ECKO vor. Wir hatten viele Stammkund*innen und vertraten die Ansicht, dass dieses Geschäft die Lebensader des gesamten Buchclubgeschäfts darstellte.

Wir wiesen darauf hin, dass wir begonnen hatten, mit BTX zu arbeiten, einer Mischung aus Telefon und Fernsehen, um Bestellungen entgegenzunehmen und sagten voraus, dass BTX oder ein ähnliches elektronisches Gerät in Kürze die Welt erobern und das Marketing revolutionieren würde. Nein, wir hatten keine Ahnung, wie genau das vonstattengehen würde.

Wir stellten uns ein elektronisches System für Interaktionen vor und dachten, wir stünden kurz vor einer Revolution in der Welt des Versandhandels. Wir hatten zudem den Plan, dieses Konzept weltweit zu verkaufen. Ja, wir hatten große Träume und eine klare Vision. Herr Grünberg, mein Team und ich arbeiteten wildentschlossen. Ich kümmerte mich um den kreativen Teil, während er sich mit den Zahlen herumschlug.

Aber der Plan ging nicht auf. Es wurde beschlossen, ECKO - die Perle der Innovation - an einen Verlag namens *WELTBILD* zu verkaufen, der sich 1991 im Besitz der deutschen katholischen Kirche befand.

ECKO war damals ein Nebengeschäft für dieses Unternehmen, das ungeliebte Stiefkind.

Bald verschwand es vom Markt und eine große Zukunft ging verloren. Weltbild ging ein paar Jahre später pleite.

Das war eine Katastrophe für uns alle. Hunderte von Menschen wurden entlassen und ich musste mehr als vierzig Mitarbeiter*innen kündigen.

Herr Grünberg gründete ein großes Lotterieunternehmen und machte ein Vermögen.

Ich gab auch nicht auf. Mein Creative Director Dhalan Netch, ging zurück nach Miami und wir gründeten gemeinsam eine Werbeagentur in den USA. Ich startete daraufhin neue Unternehmungen in Deutschland und Österreich.

Viele Menschen erinnern sich noch an die glorreichen Tage von ECKO, vielleicht der eigentliche Vorläufer von Amazon.

Was wäre passiert, wenn das Management von Bertelsmann anders entschieden hätte? ECKO war mit dem klassischen Versandhandel bereits im zweiten Jahr nah an die Gewinnzone herangerutscht.

Es war unsere Vision, die erste Website mit einer Datenbank von zwei Millionen kaufenden Kund*innen zu sein. Wie verrückt! Man dachte, die Welt wäre in Ordnung, wenn man das Buchclubgeschäft monopolisieren würde. Also wurde der Deutsche Bücherbund gekauft, um damit den strategischen Konkurrenten auszuschalten und das Geschäft zu monopolisieren.

Diese Entscheidung folgt einem Muster, das auch bei heutigen Großunternehmen sehr häufig zu beobachten ist: monopolisieren, Kosten und Wettbewerb reduzieren, neue Unternehmungen blockieren, niemals Risiken eingehen und

niemals die Unternehmenskultur ändern. Diese Entscheidung war ein milliardenschweres Desaster.

Heute ist der Wert von Amazon etwa 100 Mal höher als der Wert von Bertelsmann. Und was geschah mit den Entscheidungsträger*innen?

Sie alle wurden mit Boni und fetten Pensionen belohnt, denn es ist Teil der Managementkultur in Europa, dass man, sobald man es in den Club der Entscheidungsträger*innen (CEO oder ähnlich) schafft, dort sein Leben lang unterkommt (man muss schon den sprichwörtlichen goldenen Löffel stehlen, um gefeuert zu werden).

Heute ist das Buchclubgeschäft tot. Amen. Ruhe in Frieden. Amazon hat es mit einer ähnlichen Grundidee wie ECKO geschafft: zahlreiche Dienstleistungen, einfache Transaktionen, internationales Denken, keine Bedingungen. Genau wie wir es vorausgesagt hatten, wurde 1990/91 das Internet ins Leben gerufen. 1993 gingen die ersten Websites online und im Juli 1994 eröffnete Jeff Bezos in einer Garage sein Unternehmen und gründete Amazon.

Wir mussten uns dieser komplexen Realität stellen.
Meiner damaligen Meinung nach scheiterten Menschen, wenn sie keine Ahnung von dem hatten, was sie taten. Ich hatte den Eindruck, dass dies auf mich oder unsere Idee nicht zutraf, zumal wir schon früher erfolgreich gewesen waren. Ganz nach dem Motto: *„Ich war schon einmal erfolgreich. Ich werde auch diesmal erfolgreich sein.“*

Fehlschläge waren etwas, von dem nur andere Menschen betroffen waren. So dachte ich zu jener Zeit. Folglich war

ich der Meinung, ich hätte allen Grund, überheblich zu sein. Ich hatte eine beeindruckende Erfolgsserie mit nur wenigen kleinen Rückschlägen vorzuweisen.

Das Biest des Scheiterns nahm mich jedoch in seine Klauen und biss mich in den Hintern, gerade als ich neue Höhen des Selbstbewusstseins und der Tapferkeit erreicht hatte. Mein sachkundiger, kompetenter und bestens vorbereiteter Hintern bekam einen kräftigen, nur schwer übersehbaren und unvergesslichen Biss. Ich hatte die Wahl, meine Wunden zu lecken oder zurückzubeißen. Ich entschied mich dafür, zurückzubeißen. Das Scheitern wurde zu meinem Erzfeind. Ich bin immer noch davon besessen, ihn zu besiegen, und ich habe es mir zur Aufgabe gemacht, es anderen beizubringen. Dieses Buch ist Teil meiner Mission.

Warum dieses Buch?

Meine Geschichte soll einen Denkanstoß im Bereich Management und Führung geben. Ich halte dies für eine Notwendigkeit, um bessere und klügere Führungskräfte zu fördern.

In den nächsten Kapiteln werden die gängigsten Führungsstile untersucht. Zum einen gibt es kleine, unbedeutende Herausforderungen, die nur geringe Auswirkungen auf die Karriere einer Führungskraft haben. Zum anderen existieren jedoch auch die großen, öffentlichkeitswirksamen, verheerenden Herausforderungen, die ganze Karrieren zerstören können. Und je höher man in einem Unternehmen aufsteigt, desto gravierender können die Fehler und die daraus resultierenden Folgen werden.

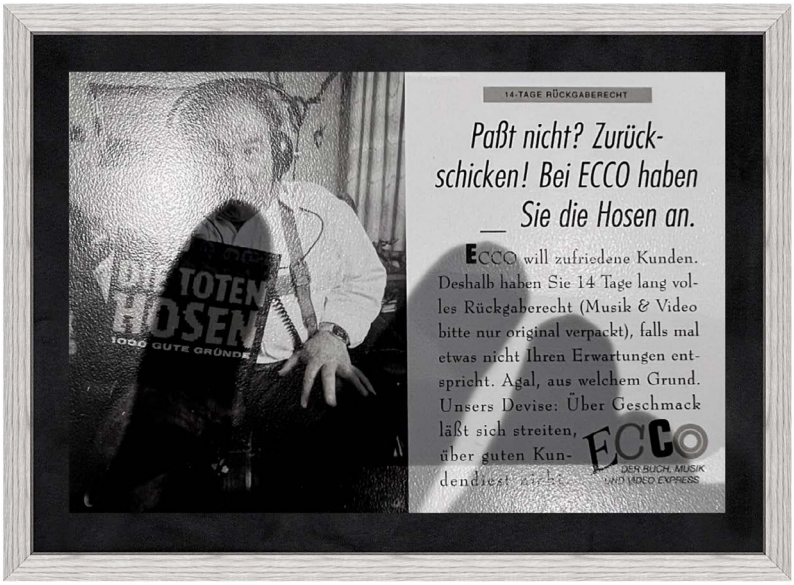
Denken Sie an das Klettern. Wie angehende Führungskräfte konzentrieren sich auch angehende Kletterer/Kletterinnen

auf die Entwicklung von Fähigkeiten und Techniken. Zum Beispiel üben sie das Knüpfen von Knoten. Geht es schief, sind Schrammen und blaue Flecken das Ergebnis. Selbst ein tiefer Sturz ist fast immer zu verkraften, wenn auch möglicherweise mit größeren Folgen. Wenn die Kletterer/Kletterinnen Fortschritte machen, bilden sich Teams oder „Seilschaften". Die Kletterer/Kletterinnen sind jetzt aufeinander angewiesen, um am Leben zu bleiben. Ein einziger falsch gesetzter Haken kann zum Tod eines Teammitglieds führen.

Der/die Leiter*in der Seilschaft trägt hier die Verantwortung, weitere spezielle Fähigkeiten zu entwickeln und zu perfektionieren, um sein/ihr Team zu schützen und zu leiten. Durch Versuch und Irrtum können Anführer*innen von Seilschaften einen erkennbaren „Sinn und Zweck der Route" auf einem Berg entwickeln. Für das ungeschulte Auge mag dieser Orientierungssinn vielleicht intuitiv erscheinen, erfahrene Kletterer/Kletterinnen wissen jedoch, dass er sich aus einer Reihe von Erfolgen und – was noch wichtiger ist – Misserfolgen entwickelt hat. Der/die Anführer*in sorgt dafür, dass das Ziel (die Route zum Gipfel) klar erkennbar und erreichbar ist. Die gesamte Seilschaft könnte abstürzen, wenn der/die Anführer*in einen Fehler macht.

Im Geschäftsleben gibt es die gleichen Beziehungen. Wie junge Kletterer/ Kletterinnen sind auch viele junge Führungskräfte damit ausgelastet, sich Fachkenntnisse anzueignen. Ihre Verantwortung für Ressourcen ist in der Regel begrenzt, das gilt auch für die Auswirkungen ihres Handelns, die über ihren Erfolg oder Misserfolg hinausgehen.

ECCO



My-mindguide.com

Einführung

Das Paradoxon des Scheiterns

Scheitern und Niederlage sind die besten Lehrmeister des Lebens. Zwar macht jede große Führungskraft Fehler, doch es gibt eine Grenze, wie viele Fehler sie sich leisten kann, bevor sie sich als ungeeignet für eine Führungsposition erweist. Man kann nur begrenzt viele Sprossen von der Karriereleiter hinunterfallen, bevor man deren Ende erreicht. Und je höher man aufsteigt, desto schlimmer wird der Sturz. Ein Scheitern erscheint undenkbar. An diesem Punkt beginnt die Abwärtsspirale des „Gewinnens um jeden Preis", selbst wenn dies bedeutet, Fehler zu verbergen, Untergebene zu beschuldigen oder sogar zu lügen. Einfach ausgedrückt: Scheitern ist auf einer bestimmten Ebene nicht mehr möglich. Um Erfolg zu haben, müssen wir jedoch mit dem Scheitern vertraut sein. Darum geht es beim Paradoxon des Scheiterns.

In diesem Buch sprechen wir offen und anschaulich über die Dinge, über die es schwer ist, zu sprechen. Es stimmt. Wir alle machen Fehler und manchmal lernen wir aus ihnen. Die wahre Chance liegt jedoch darin, dass wir aus den Fehlern anderer lernen können, bevor wir selbst mit ähnlichen Problemen konfrontiert werden. Wir können die Lehren daraus ziehen,

ohne den Preis dafür zu zahlen. Und diese Auffassung beginnt sich durchzusetzen.

Mittlerweile ist bekannt, dass die Fähigkeit, aus Fehlern zu lernen (sowohl aus den eigenen als auch aus den Fehlern anderer) eine Führungskraft auszeichnet.

Wie oft sprechen wir über das Lernen aus Fehlern? Wie oft über das Lernen aus Erfolgen? Meine Erfahrung mit ECKO hat mich zum Nachdenken gebracht. Da wir alle eine unterschiedliche Erziehung genossen haben und die meisten von uns in der Vergangenheit für Fehler bestraft wurden, konnte ich der vielfältigen Belegschaft meines Unternehmens nie vermitteln, dass sie keine Angst vorm Scheitern haben sollen, und erwarten, dass dies sofort umgesetzt würde. Heutzutage erkenne ich, dass einflussreiche Führungskräfte und Coaches Geschichten erfinden müssen, die das Scheitern und die damit verbundenen großartigen Entwicklungsmöglichkeiten preisen. Dann müssen sie diese Geschichten wiederholt erzählen, bis ihre Mitarbeiter*innen sie verstehen und glauben.

Wir werden schon früh darauf konditioniert, dass Fehlschläge mit Scheitern einhergehen. Auf Fehler folgt Demütigung, Strafe und Entlassung. Daher erlauben wir uns keine Fehler, spielen sie herunter und können folglich auch keine neuen Erkenntnisse daraus ziehen. Das Ziel sollte deshalb sein, eben diese Einstellung zu verändern. Das geht nicht von heute auf morgen. Glaubenssätze, die man ein Leben lang mit sich herumträgt, verschwinden nicht durch eine einzige motivierende Ansprache. Doch man kann gezielt daran arbeiten. Und das werden wir hier tun.

Da ich der Meinung bin, dass Scheitern nicht nur hinnehmbar, sondern vielmehr notwendig ist, müssen meine

Teamkolleg*innen darum ringen, ihre Ängste vor dem Scheitern zu überwinden.

Nach über 40 Jahren im Geschäftsleben bin ich mir sicher, dass der kürzeste Weg zum Erfolg darin besteht, eine angstfreie Einstellung zum Scheitern zu erlernen. Führungskräfte und deren Mitarbeiter*innen müssen sich jeden Tag aufs Neue anstrengen, um ihre Arbeit gut zu erledigen, erfolgreich zu sein und ihre Unternehmen wettbewerbsfähig zu erhalten. Sie müssen unter anderem gewagte, wegweisende, bahnbrechende Ideen, Pläne, Präsentationen, Ratschläge, Technologien, Produkte und Entwürfe vorlegen und all das, ohne dabei Angst vor Versagen, Ablehnung oder Bestrafung zu haben. Ein enormer Druck also.

Um dies zu erreichen, müssen Führungskräfte und Manager*innen Misserfolge annehmen. Für viele mag das einen gewaltigen Vertrauensvorschuss bedeuten, bis sie selbst die Erfahrung gemacht haben, dass es sich lohnt. Bis dahin hoffe ich, dass die Geschichten über meine dramatischen Misserfolge und die Lehren, die mein Unternehmen und ich daraus gezogen haben, Sie motivieren werden, das Scheitern gebührend zu feiern.

Über Führungskräfte

Führungskräfte sind Menschen wie Sie und ich. An der Spitze der geforderten Qualitäten steht immer ein Mensch mit Fehlern und Schwächen. Der Druck, alles im Griff zu haben und den Überblick zu behalten, ist bei Führungskräften groß. Dadurch werden Verhaltensweisen erlernt, durch die die Pflege der eigenen geistigen Gesundheit vernachlässigt wird. Ohne Zeit für Selbstfürsorge wenden sich Führungskräfte lieber der

Aufsicht über die Mitarbeiter*innen und den betrieblichen Abläufen des Unternehmens zu.

Eine Führungskraft hat verschiedene Aufgaben in einem Unternehmen. Sie muss nicht nur die Produktivität des Teams sicherstellen, sondern auch Konflikte schlichten, die Weiterentwicklung der Arbeit unterstützen, Mängel und Schwachstellen beheben und vor allem das Vertrauen des Teams stärken.

Obwohl Führungspositionen sehr einträglich sind, ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass Führungskräfte unter übermäßigem Stress leiden. Gleichzeitig muss die Führungskraft mit großem Druck, der Forderung nach Ergebnissen und erhöhter Verantwortung umgehen. Dies wiederum ist häufig die Ursache zahlreicher gesundheitlicher Probleme.

Die Angst vor dem Menschsein

Angst ist ein menschlicher Urinstinkt und eine Überlebensstrategie zur Aktivierung von Vermeidungs- und Fluchtreaktionen. Sie trägt dazu bei, gefährliche Situationen zu erkennen und schnell handeln zu können. Obwohl das Empfinden von Angst den Menschen vor vielen Gefahren beschützt, steht die Angst ihm in der heutigen Zeit oft im Weg. Wir alle haben vor irgendetwas Angst und auch Führungskräfte haben Angst, ganz gleich, wie sehr sie versuchen, uns vom Gegenteil zu überzeugen. Viele Topmanager*innen kennen das Gefühl, dass ihnen der Boden unter den Füßen wegrutscht. Ein CEO vertraute mir kürzlich an: *„Mir wurde beigebracht, bei der Arbeit niemals Gefühle oder Verletzlichkeit zu zeigen.“* Ein ungesundes und veraltetes Verhaltensmuster. Angst äußert sich bei Führungspersonen gewöhnlich in einer der folgenden drei Formen:

Angst vor dem Umgang mit den eigenen Gefühlen
Der Blick nach innen ist schwierig und kann für eine vernünftig denkende Führungskraft als gefährlich wahrgenommen werden, wenn sie sich auf ihre analytischen Fähigkeiten verlässt. Die Analyse des eigenen *Ich* kann alles durcheinanderbringen. Noch beängstigender scheint dann, dass die Offenbarung des tatsächlichen *Ich* das Außenbild erschüttern kann. Wirkt sie plötzlich schwach? Was, wenn sie die Kontrolle, die Autorität, den Respekt oder sogar Sympathie einbüßt?

Angst vor Chaos
Einige Führungskräfte glauben, dass es kontraproduktiv für die Arbeit ist, wenn alle Mitarbeiter*innen sich gegenseitig als individuelle Persönlichkeiten behandeln und zu enge Freundschaften aufbauen.

Ein Topmanager erklärte mir einst: *„Das Büro ist kein Ort für Gefühle“*. Führungskräfte haben oft Angst davor, die Kontrolle abzugeben. Sie sind unsicher, ob ihre Mitarbeiter*innen die Aufgaben richtig machen und versuchen deshalb, alle Probleme selbst zu lösen.

Angst vor dem Scheitern
Viele Führungskräfte wissen nicht, wie sie bei der Arbeit mit Gefühlen umgehen sollen, sowohl mit ihren eigenen als auch mit den der anderen. Ein Kunde fragte mich einmal: *„Was passiert, wenn mein Mitarbeiter mir erzählt, dass er einen Elternteil oder Ehepartner durch COVID-19 verloren hat? Was ist, wenn jemand weint? Ich habe keine Ahnung, was ich dann tun oder sagen soll!“*

Führen mit Herz und Seele erfordert Fähigkeiten und Fertigkeiten, die Führungskräfte, die sich an ihrem Urteilsvermögen orientieren, noch nicht besitzen. Schlimmer noch: Da diese

Führungskräfte es gewohnt sind, erfolgreich zu sein, haben sie in solchen Fällen Angst vor fatalen Misserfolgen.

Viele Führungskräfte fragen sich, wie sie mehr Menschlichkeit in die Führungsposition einbringen können. Die Fachleute, die diese Position bekleiden, sind jedoch Menschen. Warum geben sie sich so viel Mühe, diese offensichtliche Seite ihrer Existenz zu verbergen?

Es muss einen besseren Weg geben

Die Frage nach dem „*Warum*" wird nicht oft genug gestellt. Das Problem ist, dass die Geschäftswelt ständig auf der Suche nach dem eigenen Selbst ist. Das alte Modell lässt sich nur schwer aufgeben. Es ist immer noch sehr gegenwärtig, weil Unternehmen Angst haben, sich von ihrer Kultur zu trennen. Die Angst, eine menschliche Führungskraft zu werden, rührt von alten Glaubenssätzen und Erwartungen her. Ich nenne sie *Denkfalle*.

Wir alle verfügen über viele verschiedene innere Stimmen, die bestimmen, wie wir uns selbst, die anderen, die Welt und unser Verhalten wahrnehmen. Manchmal sind unsere inneren Stimmen die Stimmen anderer Menschen, wie unserer Eltern oder Lehrer und manchmal stammen sie von Überzeugungen, Stereotypen und Normen aus unserem Umfeld, insbesondere von sozialen und religiösen Werten. Diese Stimmen prägen unsere Weltanschauung und in manchen Fällen, wenn sie mit traumatischen Ereignissen verbunden sind, können sie sogar die Form unseres Gehirns verändern.

Ich habe viele Führungskräfte getroffen und kann Ihnen versichern, dass diese keine Idioten oder Schwachköpfe waren. Sie wollten gute Arbeit leisten, aber sie ertranken in Prozessen,

die sie überforderten. Fast alle von uns leiden unter denselben sichtbaren oder unsichtbaren Denkfallen, die uns zurückhalten und uns Angst vor Veränderungen einjagen. Die gute Nachricht ist: Wir können uns von ihnen befreien.

Wie geht es weiter?

Es erfordert Mut, sich von Denkfallen zu befreien: den Mut, alte Überzeugungen zu überdenken, auf sich selbst und nicht auf die Stimmen anderer zu hören, infrage zu stellen, was Sie bisher für richtig hielten und mit der Angst vor dem Unbekannten umzugehen. Sie können Ihre Denkweise nur ändern, wenn Sie Angst empfinden und dennoch handeln. In diesem Fall können Sie sich von Trugbildern befreien.

Nachdem Sie Ihre Denkfallen erkannt haben, müssen Sie eine neue Sichtweise etablieren. Schaffen Sie ein neues Gedankengebäude. Dazu müssen Sie sich zunächst vorstellen, wer Sie werden könnten, und diese Idee dann in die Tat umsetzen. Eine einzigartige Sichtweise muss tief verwurzelt sein, damit Sie nicht in alte Denk- und Handlungsgewohnheiten zurückfallen. Sie muss in Ihr Leben und Ihre Führung integriert werden. Eine neue Art des Denkens, Lebens und Handelns zu übernehmen, erfordert Übung.

Der Weg von der Denkfalle zum Gedankenkonstrukt trennt die Führungskräfte der Vergangenheit von denen, die die Herausforderungen der Gegenwart und Zukunft erfolgreich meistern können. Auch Sie können eine menschliche Führungskraft werden und unsere Welt ein bisschen besser machen.

TEIL 1

START

ECCO

My-mindguide.com

Kapitel 1

Mangelhaftes Management

Sonderausschüsse, strategische Projekte, Vorstände und ehrenamtliche Tätigkeiten gehören allesamt zu den Aufgaben des Managements. Es bestehen zahlreiche Möglichkeiten, sich neue Fähigkeiten anzueignen, Führungsqualitäten zu demonstrieren und berufliche Weiterentwicklung voranzutreiben.

Idealerweise schließt die Rolle einer Führungsposition auch Herausforderungen ein, an denen diese wachsen und ihre Fähigkeiten unter Beweis stellen kann. Die Aufträge müssen jedoch machbar sein. Versuchen Sie nicht, fünf Stufen auf einmal zu überspringen, denn das würde das Risiko des Scheiterns erhöhen.

An der Spitze ist es einsam, sagt man. Als Führungskraft werden Sie feststellen, dass es immer eine unsichtbare Barriere zwischen Ihnen und Ihren Mitarbeiter*innen gibt. Ganz gleich, wie freundlich und offen Sie mit Ihren Mitarbeiter*innen umgehen, diese werden Sie immer als den/die Chef*in betrachten.

Wenn Sie eine Führungsposition innehaben, können Sie nicht immer ein*e Freund*in für alle sein. Stellen Sie sich vor,

Sie müssten eine*n Freund*in verklagen, wenn er/sie nicht zufriedenstellend arbeitet. Oder noch schlimmer, wie wäre es, einem/einer befreundeten Mitarbeiter*in zu eröffnen, dass er/sie seinen/ihren Arbeitsplatz verliert?

Eine höhere Position bedeutet nicht nur, dass Sie mehr delegieren können, sie sind auch für das Handeln der anderen verantwortlich. Gelegentlich werden Sie also sprichwörtlich die Prügel für die mangelhafte Arbeit eines/einer anderen einstecken müssen. Rechnen Sie damit, dass Ihre Arbeitsbelastung zunimmt und Sie länger arbeiten müssen.

Scheitern ist nicht tödlich, auf die Haltung kommt es an. Geben Sie nicht ihren Mitarbeiter*innen oder allen möglichen äußeren Umständen die Schuld. Sie müssen akzeptieren, was geschehen ist und die Gründe für Ihr Scheitern verstehen, damit Sie schnell wieder auf die Beine kommen.

Führungskraft werden

Sie denken, Sie können mit Ihren Fehlern und Emotionen umgehen und wollen eine Führungskraft werden? Das ist zwar sehr erfreulich, aber so weit sind Sie noch nicht.

Um die Rolle einer Führungskraft einzunehmen, brauchen Sie eine gewisse Begabung. Ihre Vorgesetzten müssen Ihnen Ihre Eignung bescheinigen, damit Sie die Stelle bekommen. Außerdem müssen Sie sich in Ihrem Fachgebiet auskennen und dies auch nach außen hin zum Ausdruck bringen.

Der erste Schritt auf dem Weg zur Führungskraft besteht also darin, sich bei den Menschen, die über Ihre Beförderung entscheiden, in ein gutes Licht zu rücken. In der Regel bedeutet dies, dass Sie mehr arbeiten, häufiger Überstunden machen und

die derzeitigen Führungskräfte bei ihrer Arbeit unterstützen. Es reicht nicht aus, dem Management zu versprechen, dass Sie Ihre Arbeit besser machen als Ihre Mitarbeiter*innen.

Qualifikationen

Sie müssen kein*e Expert*in sein und nicht alle Managementbücher gelesen haben, um eine Führungskraft zu werden. Es gibt jedoch einige Fähigkeiten, die Sie entwickeln sollten:

- ***Kommunikation*** zwischen Ihnen und Ihren Mitarbeiter*innen, Kolleg*innen und Vorgesetzten: Wenn Sie das Sagen haben, suchen viele Leute tagtäglich das Gespräch mit Ihnen. Bringen Sie sich nicht in Misskredit, indem Sie Ihre Erwartungen zu hoch ansetzen. Sprechen Sie nicht immer selbst, sondern übern Sie sich im Zuhören.

- ***Überzeugungskraft und Motivation*:** Sie werden Ihre Mitarbeiter*innen vom ersten Tag an überzeugen müssen, das zu tun, was Sie wollen. Ob Sie nun wollen, dass Ihre Mitarbeiter*innen mehr Engagement zeigen oder ein größeres Budget vom Vorstand erhalten: Sie werden sie dazu bringen müssen, Ihren Willen durchzusetzen.

- ***Führungsqualitäten sind schwer zu vermitteln, da sie oft auf dem Respekt und dem Vertrauen der Menschen in Ihrer Umgebung beruhen.*** Kurz gesagt, Sie müssen charismatisch genug sein, damit man Ihnen blind folgt, wenn Sie eine bestimmte Richtung einschlagen wollen, auch wenn das bedeutet, gemeinsame Opfer zu bringen.

Fragen, die Sie sich stellen sollten:

1. **Was reizt mich am meisten an einer Führungsposition?**

2. Starke Führungskräfte übernehmen Verantwortung – sowohl für die Arbeit der Teammitglieder als auch für das Wohlbefinden aller am Arbeitsplatz. Fühlen Sie sich von Macht und Autorität besonders angezogen? Dann riskieren Sie Ihr Image und werden in Ihrer Karriere nicht sehr weit kommen.

3. **Besitze ich die nötige Motivation?**
   Motivierte Führungskräfte besitzen Ehrgeiz. Sie wollen ihren Einfluss im Unternehmen geltend machen. Sie wissen, was sie antreibt und verfügen über die innere Stärke, am Ball zu bleiben und andere zu inspirieren.

4. **Wie verhalte ich mich anderen gegenüber?**
   Führungskräfte teilen sich mit, um zu inspirieren. Sie steigern die Moral der Menschen um sie herum. Sprechen Sie gern mit Menschen? Stellen Sie fest, dass sich Ihre Kolleg*innen Ihre Ideen und Ratschläge zu Herzen nehmen? Wenn Sie eher zurückhaltend sind, ist die Rolle einer Führungskraft wahrscheinlich nichts für Sie.

5. **Nehme ich gern neue Herausforderungen an?**
   Führungskräfte lernen aus gemachten Fehlern und erzielen Erfolge. Und vor allem legen sie die Messlatte immer höher und suchen nach neuen Herausforderungen. Sie sind als Führungskraft zum Scheitern verurteilt, wenn Sie und Ihr Team immer wieder die gleichen Fehler machen oder neuen Herausforderungen aus dem Weg gehen.

6. **Habe ich Selbstvertrauen?**
   Erfolgreiche Führungskräfte sind von ihren Fähigkeiten überzeugt, ohne dabei arrogant zu wirken. Gelingt es Ihnen, das richtige Gleichgewicht zwischen der Übernahme von Verantwortung und dem Delegieren von Befugnissen zu finden?

7. **Kann ich mich gut anpassen?**
   Nichts ist schwarz oder weiß. Gute Führungskräfte erkennen vor allem die Grautöne. Ihre Gefühle und Ansichten sind nicht unantastbar. Achten Sie auf die Zwischentöne; passen Sie sich den unterschiedlichen Persönlichkeiten Ihres Teams an.

8. **Nehme ich mir gern Zeit für andere?**
   Eine Führungskraft nimmt sich die Zeit, andere zu führen und Fragen zu beantworten. Wenn Sie noch keine Führungskraft sind, geht es bei Ihrem Erfolg vor allem darum, sich selbst zu entwickeln. Wenn Sie eine Führungskraft sind, liegt es ebenfalls in Ihrem Aufgabenbereich, andere zu fördern.

9. **Bin ich offen für konstruktive Kritik?**
   Hohe Bäume bekommen viel Wind ab. Starke Führungskräfte lassen sich von Kritik nicht erschüttern. Im Gegenteil: Sie wachsen daran. Es ist nicht für jeden selbstverständlich, Kritik nicht zu persönlich zu nehmen. Mit der Zeit können Sie das lernen.

10. **Kann ich mit Auseinandersetzungen umgehen?**
    Intensive Diskussionen sind ein großer Teil des Jobs. Führungskräfte scheuen sie nicht, auch wenn sie dadurch

ehemalige Kolleg*innen oder Freund*innen am Arbeitsplatz verärgern. Sind Sie imstande, renommierte Mitarbeiter*innen für schlechte Leistungen zu tadeln oder sogar zu entlassen?

11. Übernehme ich gern Verantwortung?
Erfolgreiche Führungskräfte fühlen sich nicht nur für ihre eigene Arbeit verantwortlich, sondern ebenfalls für die Leistungen ihrer Teammitglieder. Wenn jemand in Ihrem Team einen Fehler macht, spiegelt dies Ihre Führungsqualitäten wider. Damit umzugehen, ist eine schwierige Herausforderung.

Haben Sie die meisten Fragen mit ***Ja*** beantwortet? Fantastisch! Sie haben die notwendige Energie und Motivation, um es in einer Führungsposition weit zu bringen. Haben Sie häufiger mit ***Nein*** geantwortet? Das ist auch in Ordnung! Viele Menschen fühlen sich unter Druck gesetzt, eine Führungsposition zu übernehmen. Gehen Sie in sich und seien Sie ehrlich zu sich selbst. Wollen Sie wirklich eine Führungsperson sein? Sie können sich auch weiterentwickeln, ohne all diese Verantwortung übernehmen zu müssen.

Die Falle der Leistungsbewertung
Leistungsbewertungen sind ein sehr häufig (falsch) eingesetztes Instrument in Unternehmen.

Was sind Kompetenzen: Ein veränderlicher Zustand oder ein Persönlichkeitsmerkmal?

Bevor Sie eine Leistungsbewertung für eine*n Mitarbeiter*in erstellen, müssen Sie sich fragen, ob Sie einen Zustand oder eine Charaktereigenschaft bewerten wollen.

Ein Zustand verändert sich im Laufe der Zeit. Zum Beispiel: Gefühle, Fähigkeiten, Wissen.

Charaktereigenschaften können beständigere Strukturen aufweisen. Zum Beispiel: eher in sich gekehrte Menschen im Vergleich zu eher aufgeschlossenen Menschen.

Hierfür werden Persönlichkeitstests verwendet, um eine Selbsteinschätzung zu erstellen, die auf sorgfältig ausgearbeiteten Fragen zur Beurteilung von Situationen aufbaut. Und doch ist das fragwürdig.

Wenn wir etwa *Strategisches Denken* oder *Kund*innenorientiertheit* messen wollen, müssen wir zunächst einmal festlegen, ob es sich um einen Zustand oder eine Eigenschaft handelt.

Sofern es sich um einen Zustand handelt, sollten wir entweder eine Umfrage zum Gemütszustand der Person oder einen Test mit richtigen und falschen Antworten durchführen. Niemals sollten Sie oder ein*e Kolleg*in den/die Mitarbeiter*in bewerten, denn Sie können nicht einschätzen, wie stark ausgeprägt die jeweiligen Eigenschaften des/der Befragten in Wirklichkeit sind. Tatsächlich sind Kompetenzen wie *Strategisches Denken*, *Kund*innenorientierung* und *Zielstrebigkeit* eine willkürliche Mischung aus Zuständen und Merkmalen. Es ist nicht klar, ob sie von der Art und Weise herrühren, wie das menschliche Gehirn trainiert wurde, oder davon, was der Mensch gelernt hat.

Untersuchungen von Spitzenleistungen jeglicher Berufsgruppen zeigen, dass eben diese idiosynkratisch sind. Absolute Leistungsträger*innen in jeglicher Hinsicht existieren nur in der Theorie. Jede*r High-Performer*in ist einzigartig und sticht in der realen Welt hervor, weil er/sie herausgefunden hat, was ihn/sie auszeichnet. Von diesem Wissen hat er/sie dann Gebrauch gemacht und es stetig ausgebaut.

Da Kompetenzen nicht messbar sind, ist es unmöglich, die Behauptung zu beweisen oder zu widerlegen, dass (1) jede*r, der/die in seinem/ihrem Job herausragende Leistungen erbringt, über ein hohes Maß an Kompetenz verfügt. Und es ist ebenso unmöglich zu zeigen, dass (2) Menschen, die bestimmte Kompetenzen erworben haben, besser sind als diejenigen, die sie nicht erworben haben.

Personenbezogenes Lernen

An dieser Stelle möchte ich eine Pause einlegen und meine eigenen Unzulänglichkeiten eingestehen. Vor ein paar Jahren, als ich unter Zeitdruck stand, um die Erstellung von Entwicklungspfaden für verschiedene Fachgebiete zu unterstützen, habe ich mich schließlich damit abgefunden, diese mit Listen von Kompetenzen zu füllen und bin dabei in die Falle getappt, über die ich oben gesprochen habe.

Diese Angelegenheit störte mich bereits, aber ich besaß nicht die Kraft, die Zeit und den Mut, etwas Neues zu schreiben, beeinflusst von den Erwartungen, die damit einhergingen.

Mir wurde gesagt, ich solle einfach kopieren und übernehmen, was andere Personaler*innen bereits erstellt hatten. Ich kann mir vorstellen, dass dahinter eine gute Absicht steckte:

„Wir sollten weniger Zeit damit verbringen, das neu zu erfinden, was in Unternehmen, die erfolgreich wachsen, bereits funktioniert.“

Es herrschte die Einstellung, dass es zu viel zu tun gebe.

„Wenn wir die grundlegendsten Dinge infrage stellen, werden wir nicht so schnell vorankommen, wie wir wollen.“

Als ich mit den Personalverantwortlichen einiger Unternehmen gesprochen habe, um herauszufinden, wie die Laufbahnen und Beurteilungen dort funktionieren, habe ich Gefahren und Fallstricke wahrgenommen, die ich später noch beschreiben werde.

Schwierigkeiten bei der Beurteilung von Personen, die in Gruppen zusammenarbeiten

In unserer heutigen Welt ist es üblich, dass Menschen, die komplexe Themen behandeln, in Gruppen zusammenarbeiten müssen:

- Es ist unmöglich, die Leistung eines/einer Einzelnen an der pro Stunde oder Tag erbrachten Gesamtleistung der Gruppe zu messen.
- Die Ergebnisse sind nicht greifbar und schwer zu definieren.
- Die Ergebnisse basieren oft auf Teamleistungen und nicht auf Einzelleistungen.
- Die Messung der Arbeitszeit wird immer unübersichtlicher, da die Arbeit an verschiedenen Orten (z. B. Homeoffice) berufliche und persönliche Aufgaben miteinander verbindet.

Die Erdbeer-Sahne-Falle

Erfahrene Führungskräfte wissen um die Existenz einer Falle, die man salopp als *Erdbeeren und Sahne* bezeichnet. Diese Falle besteht darin, die sogenannte *goldene Regel* zu befolgen, die besagt: *„Behandle andere so, wie du auch von ihnen behandelt werden willst.“*

Betrachten wir diese Regel einmal aus einem anderen Blickwinkel. Nehmen wir an, ich mag Erdbeeren und Sahne. Ich würde Erdbeeren und Sahne jedoch nicht als Köder mitnehmen, wenn ich angeln gehe. Um einen Fisch zu fangen, müssen Sie das, was der Fisch mag, an den Haken hängen, auch wenn Sie selbst eher weniger angetan von Würmern und Maden sind.

Um ein Beispiel zu nennen: Während eines meiner Teamwork-Workshops stand eine Führungskraft auf und entschuldigte sich bei seinen Teammitgliedern dafür, dass er sie ständig herausforderte. *„Probleme und Herausforderungen haben immer schon ein Feuer in mir entfacht“*, meinte er, *„und ich dachte, das gilt auch für alle anderen.“*

Wie Sie sehen, hat diese Führungskraft lange Zeit mit Erdbeeren und Sahne geangelt, statt mit einem geeigneten Köder.

Wir alle sind individuell. Manche von uns regen komplexe Aufgaben zum Handeln an, andere fühlen sich schnell ausgenutzt und überfordert. Nicht jede*r hat Freude an einer öffentlichen Dankesbekundung. Nicht jede*r nimmt gern Hilfe von anderen an.

Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter*innen kennen, können ein Umfeld schaffen, in dem jede*r Angestellte lohnende Arbeit leistet und einen Mehrwert erzeugt. Solche Führungskräfte sind offen für Kommunikation. Sie schrecken nicht davor zurück, Fragen zu stellen wie:

- *„Was erwarten Sie von mir als Führungskraft?“*
- *„Wie erfülle ich Ihre Kriterien auf einer Skala von 0 bis 10?“*
- *„Was muss ich Ihrer Meinung nach tun, um eine hohe Punktzahl zu erreichen?“*

Es ist wichtig, dem Personal das Gefühl zu geben, dass Sie als Führungskraft versuchen, alle Sichtweisen zu verstehen und so weit wie möglich auf individuelle Bedürfnisse einzugehen. Indem Sie den Menschen geben, was diese normalerweise nicht bekommen, können Sie zurückbekommen, was diese Menschen normalerweise nicht anbieten.

Wenn das Innovationsziel für das gesamte Unternehmen gilt, ist die Führungskraft der Schlüssel dazu

Oftmals gelingen Umstrukturierungen gut, wenn eine Organisation eine*n neue*n Leiter*in hat, der/die eine hervorragende Führungspersönlichkeit ist und die Notwendigkeit eines bedeutenden Wandels erkennt. Wenn das Innovationsziel für das gesamte Unternehmen gilt, übernimmt die Führungskraft eine entscheidende Rolle. Wenn Veränderungen in einer Abteilung erfolgen sollen, ist der/die Leiter*in der Abteilung gefragt.

In der ersten Phase einer Umstrukturierung stellen schlechte Geschäftsergebnisse sowohl einen Segen als auch einen Fluch dar. Auf der Habenseite steht, dass Verluste die Aufmerksamkeit der Menschen auf sich ziehen, dafür gibt es jedoch weniger Handlungsspielraum. Bei guten Geschäftsergebnissen ist es umgekehrt: Es ist viel schwieriger, Menschen von der Notwendigkeit von Veränderungen zu überzeugen. Dafür verfügen Sie über mehr Ressourcen, um den Wandel voranzutreiben.

Kultähnliche Unternehmenskultur

Die bestgeeignete Person sollte also das Team leiten. Obwohl unsere hierarchischen Organisationen wie Leistungsgesellschaften

aussehen, in denen die Besten zu Führungskräften werden, ist das oft nicht der Fall.

Selbstbewusste Menschen haben einen Vorteil im *Kampf um die Macht* und steigen eher in der Hierarchie auf. Sie werden als fähiger angesehen und gelten gemeinhin als geeignet für Spitzenpositionen. Dennoch kann es ihnen an wesentlichen Kompetenzen fehlen, wie beispielsweise gut zuzuhören, Mitarbeiter*innen zu coachen und ein*e Teamplayer*in zu sein. Es ist nicht leicht, Führungskräfte auszuwählen und zu entscheiden, wer befördert wird und wer nicht, denn jede*r hält sich für besser als der Durchschnitt. Das ist eine kuriose Sache, denn wenn das wahr wäre, gäbe es keinen Durchschnitt.

Untersuchungen zeigen, dass unsere Bewertungen der anderen oft mehr über uns selbst aussagen als über eben jene. Wir denken über Mächtige anders als über Menschen ohne Macht. Außerdem bevorzugen wir Personen, die uns ähneln. Die Antwort auf die Frage „*Wer ist kompetent?*“ ist verdächtig ähnlich wie die auf die Frage „*Bei wem fühle ich mich wohl?*“.

Viele Organisationen spiegeln eher eine Demokratie als eine Leistungsdemokratie wider. Immer häufiger werden selbstbewusste, aufgeschlossene und durchsetzungsfähige Personen zu Führungspositionen ermutigt. Entscheidungsträger von heute bevorzugen Menschen, bei denen sie Ähnlichkeiten zu sich selbst erkennen. Das erklärt auch, warum Vielfalt, Integration und Gleichberechtigung in der Praxis zu einer Herausforderung werden können.

Die Gefahren einer kultähnlichen Kultur

Idiosynkratischer Effekt

Der *idiosynkratische Effekt* erklärt, dass meine Bewertung von Ihnen, wie beispielsweise Ihres Potenzials, nicht davon abhängt, wer Sie sind, sondern davon, wie ich *Potenzial* definieren würde. Es hängt davon ab, wie viel ich mir von Ihnen verspreche. Es geht dabei mehr um mich als um Sie.

Wir können die Menschen besser einschätzen, die uns am ähnlichsten sind

Ein weiterer problematischer Aspekt ist die gruppeninterne Begünstigung, auch bekannt als Gruppenzwang. Wir neigen dazu, diejenigen besser zu bewerten, die uns kulturell am ähnlichsten sind. Wir teilen die Welt häufig in zwei Teile auf: die anderen und ich, ich und die anderen. Auch wenn wir uns unserer Voreingenommenheit bewusst sind, ist es dennoch schwierig, die Fragen *„Wer ist kompetent?“*, *„Bei wem fühle ich mich am wohlsten?“* und *„Wer ist mir ähnlich?“* sinnvoll voneinander zu trennen.

Was wir für eine Leistungsgesellschaft halten, lässt sich am besten als „Spiegelautokratie“ beschreiben; ein Begriff, der von Mitch Kapor geprägt wurde. Wir neigen dazu, Leute einzustellen, die uns ähnlich sind, anstatt die besten Leute für den Job auszuwählen.

Halo-Effekt

Oft übertragen wir unseren ersten Eindruck von einer Person auf andere, nicht damit zusammenhängende Umstände. Davon kann unser Urteilsvermögen beeinträchtigt werden. Selbst Sympathie für jemanden kann unsere Beurteilung beeinflussen.

- Sehr selbstsichere Menschen haben in der Regel einen Vorteil im Wettbewerb um Macht. Je selbstbewusster jemand erscheint, desto eher glauben wir, dass er tatsächlich kompetent ist, ob das nun stimmt oder nicht. Die tatsächliche Kompetenz ist oft schwer zu beurteilen, daher messen wir stattdessen das Selbstvertrauen einer Person.

- In einer formalen Hierarchie sind die Machtverhältnisse höchst unausgewogen. Führungskräfte haben viel mehr Kontrolle über ihre Untergebenen als umgekehrt. Das macht es riskant, die Kompetenz eines/einer Vorgesetzten infrage zu stellen. Wenn Sie das übersteigerte Ego Ihres/Ihrer Chef*in mit einer Stecknadel piksen, wird Ihre Karriere in die Luft fliegen. Machtunterschiede fördern eine gewisse Duldsamkeit, die Führungskräfte oft mit Zustimmung verwechseln.

- Es gibt noch einen dritten Grund, warum Hierarchien unrealistische Annahmen über die Kompetenz von Führungskräften initiieren. Unter denjenigen, die an einer hierarchisch motivierten Sichtweise von Autorität festhalten, ist der Glaube verbreitet, dass *große Themen* nur von *großen Führungskräften* gelöst werden können. Auch wenn die Führungskräfte in Ihrem Unternehmen letztendlich für die Strategie verantwortlich sind, bedeutet das nicht, dass sie die besten sind, wenn es darum geht, sie zu entwickeln.

Das Hochstapler-Syndrom und dessen Auswirkungen

Das Hochstapler-Syndrom beschreibt das Phänomen, dass eine kompetente Person das Gefühl hat, ein Betrüger zu sein und jeden Moment entdeckt werden zu können. Dadurch beginnt sie, ihre eigenen Kompetenzen zu unterschätzen. Eine Person,

die an diesem Syndrom leidet, wird sich selbst infrage stellen, was dazu führen kann, dass der/die Chef*in ihr aufgrund ihrer Unsicherheiten und Zweifel weniger Kompetenz zuschreibt.

Schlechte Kultur bringt schlechte Führungskräfte hervor
Ein berühmtes Sprichwort besagt: *„Menschen kündigen nicht ihren Job, sie kündigen bei ihren Führungskräften."*

Im Leben eines/einer Arbeiter*in fallen häufig Beschwerden über Führungskräfte, die nicht wissen, wie sie diejenigen belohnen sollen, die gute Arbeit leisten. Viele talentierte Menschen beschließen sogar, ihr eigenes Unternehmen zu gründen, um schlechten Führungskräften zu entgehen, da sie sich nicht genug wertgeschätzt fühlen.

Wenn dies bei Ihnen der Fall ist, sollten Sie wissen, dass Sie nicht davor gefeit sind, dass ihre Mitarbeiter*innen Sie nicht als Führungskraft anerkennen, sondern nur als Manager*in. Doch zwischen diesen beiden Begriffen gibt es einen grundlegenden Unterschied.

Während der/die Manager*in Verantwortlichkeiten definieren muss, weil er/sie durch die Hierarchie dazu ermächtigt wird, kann die Führungskraft die Menschen auf andere Art und Weise mobilisieren. Sie folgen einer Führungskraft, ohne dass sie über eine bestimmte Autorität verfügen muss. Oftmals mögen Mitarbeiter*innen ihre Führungskräfte nicht, weil sie denken, dass von ihnen mehr Arbeit erwartet wird, als sie eigentlich fähig sind, zu erbringen. Dies führt zu einer immerwährenden inneren Abneigung.

Wenn Sie einmal ein*e talentierte*r Angestellte*r waren, wissen Sie sicher, wie wichtig es für ein Unternehmen ist,

überdurchschnittliche Leistungsträger zu haben. Und das hat nichts mit dem Alter oder dem Abschluss der Angestellten zu tun.

Eine gute Führungskraft sollte Interesse am Leben ihrer Mitarbeiter*innen zeigen und auch Wissen über deren Privatleben erlangen, beispielsweise ob sie Kinder haben und wohin sie gerne in den Urlaub fahren. Wenn Sie sich nicht um Ihr Team kümmern, bauen Sie kein Vertrauen in die Arbeitsbeziehung auf und ohne Vertrauen steht Ihre Organisation auf einem nicht soliden Fundament.

Die Taxonomie des Scheiterns von Führungskräften

Wenn eine neue Führungskraft in ein Unternehmen eintritt, kann es einige Zeit dauern, bis sie die Mitarbeiter*innen dazu bringt, ihr zu vertrauen, um die gemeinsame Arbeitsbeziehung produktiver zu gestalten. Manchmal stolpern neue Führungskräfte über typische Hindernisse oder legen zu viel Wert auf bestimmte Gesichtspunkte der Rolle, wodurch ihre Fortschritte beim Aufbau einer fruchtbaren Beziehung zum neuen Team behindert werden. Nachfolgend finden Sie einige Fallstricke, mit denen Führungskräfte zu kämpfen haben, wenn sie eine führende Position frisch übernehmen.

Wichtige Entscheidungen sehr schnell treffen

Sie sollten den Fehler vermeiden, zu schnell zu handeln, wenn Sie eine neue Führungsrolle übernehmen – vor allem, wenn Sie in einem neuen Unternehmen tätig sind. Beginnen Sie mit einer Besichtigungstour, um sich einen Überblick über das Terrain zu verschaffen. Denken Sie auch daran, Ihr Führungsteam in wichtige Entscheidungen einzubeziehen, während Sie die Arbeitsweise des Unternehmens kennenlernen.

Der Trugschluss, dass Vorkenntnisse ausreichen

Eine häufige Falle für neue Führungskräfte ist die Annahme, dass die technische oder funktionsbezogene Erfahrung, mit der sie bisher im Unternehmen aufgestiegen sind, ausreicht, um auf einer höheren Ebene genauso erfolgreich zu sein. Damit Ihnen eine neue Aufgabe gut gelingt, müssen Sie jedoch dauerhaft an Ihren Führungsqualitäten und Ihrem geschäftlichen Wissen arbeiten, beispielsweise bei der Erstellung strategischer Pläne.

Den Fokus auf das 'WER' verlieren

Ein großer Fehler, den neue Führungskräfte machen, ist, sich zu sehr auf das *WIE* und *WAS* zu konzentrieren und dabei das *WER* aus den Augen zu verlieren. Hören Sie Ihren Mitarbeiter*innen zu, unterstützen Sie sie und geben Sie ihnen die nötigen Befugnisse. Wenn neuen Führungskräfte alle Abläufe selbst kontrollieren und ihre Mitarbeiter*innen im Detail steuern, verlieren sie den Blick für das große Ganze und die langfristigen Ziele.

Keine Planung für die Weiterentwicklung der neuen Rolle

Der größte Fallstrick ist – meiner Meinung nach – die fehlende Planung, wie sich die Führungskraft in dieser neuen Rolle weiterentwickeln wird. Oftmals war die Führungskraft in ihrer vorherigen Position ein*e Leistungsträger*in, doch die neue Rolle erfordert neue Fähigkeiten, um erfolgreich zu sein. Erstellen Sie einen Plan, der sich auf zwei oder drei Fähigkeiten konzentriert, an denen Sie anhand konkreter Schritte arbeiten können.

Zu sehr auf sich selbst fixiert sein

Menschen neigen dazu, sich hauptsächlich auf sich selbst zu konzentrieren, wenn sie die Karriereleiter hinaufsteigen.

Die wirkungsvollsten Führungskräfte betrachten es als ihre Aufgabe, den Weg für ihre Nachfolger*innen zu ebnen und kümmern sich nicht um das, was vor ihnen liegt. Ihr Erfolg beruht auf dem Erfolg der Menschen in Ihrem Team.

Zu schnelles Handeln

Wenn Führungskräfte ihre neue Rolle übernehmen, wollen sie unbedingt etwas bewirken und ihre Führungsqualitäten unter Beweis stellen, bevor sie die Stärken und die Kultur des Unternehmens beurteilen können. Führungskräfte müssen innehalten und der Versuchung eines vermeintlich schnellen Gewinns widerstehen.

Nicht zu einer neuen Denkweise wechseln

Es ist wichtig, dass Sie eine klare Vorstellung von Ihrer neuen Rolle haben und Ihre Denkweise an diese neue Rolle anpassen. Die Änderung muss mit der bewussten Entscheidung einhergehen, Ihre Ziele auf die Bereiche zu konzentrieren, die Ihnen helfen, strategischer zu denken und Ihr Team wachsen zu lassen.

Keine sorgfältige und gezielte Selbstfürsorge

Angesichts der neuen Anforderungen werden junge Führungskräfte immer sorgfältiger und überlegter mit der vorhandenen Zeit umgehen müssen. Es wird wichtiger denn je sein, sich Zeit zu nehmen, um der Hektik des Alltags zu entfliehen, zur Ruhe zu kommen und sich auf allgemeine Fragen zu konzentrieren. Das kann eine kurze Meditation sein oder auch ein Spaziergang im Freien. Nehmen Sie sich Zeit, sich intensiv mit Ihren Gedanken und Plänen auseinanderzusetzen und überstürzen Sie nichts.

„Saubermachen", ohne individuelle Begabungen zu berücksichtigen

Neue Führungskräfte machen oft gründlich sauber, wenn es um die Mitarbeiter*innen geht, ohne deren Begabungen zu berücksichtigen. Ja, Sie müssen Ihr Team aufstocken, aber kündigen Sie nicht gute Arbeiter*innen aus falschen Gründen. Viele Führungskräfte wollen und werden nur mit „ihren Leuten" arbeiten, aber diese befinden sich vielleicht schon unter Ihnen. Lernen Sie ihre Mitarbeiter*innen richtig kennen, bevor Sie vorschnell handeln.

Vernachlässigung des eigenen körperlichen und geistigen Wohlbefindens

Sich nicht um das eigene körperliche und geistige Wohlbefinden zu kümmern, ist eine bekannte Falle, in die viele Führungskräfte tappen, und das gilt nicht nur für Neulinge. Nehmen Sie sich mindestens eine Stunde pro Woche Zeit für sich selbst und hinterfragen Sie, wie es Ihnen körperlich und geistig geht. Treiben Sie regelmäßig Sport, meditieren Sie, lesen Sie ein Buch – was auch immer Sie antreibt.

Was zu tun ist

Führungskräfte und Mitarbeiter*innen beeinflussen einander. Alle Beteiligten spielen eine wesentliche Rolle dabei, wie die Arbeit erledigt wird. Mit anderen Worten: Bei der Führung geht es um das *WIR*, nicht um das *ICH*. Werfen wir einen Blick auf drei Schritte, die eine Führungskraft unternehmen kann, um das bestmögliche Team zusammenzustellen:

Kluge Leute einstellen

Das ist selbstverständlich. Wenn Sie jemanden einstellen, suchen Sie in erster Linie nach Persönlichkeiten, die zu

Ihrem Unternehmen passen. Sie brauchen Mitarbeiter*innen, die über die erforderlichen Fähigkeiten verfügen oder das Potenzial haben, diese Fähigkeiten zu entwickeln. Außerdem benötigen Sie Mitarbeiter*innen mit Durchsetzungsvermögen, Organisationstalent, Kreativität und der Fähigkeit, gut zu kommunizieren.

Ich frage Führungskräfte oft: *„Wie viele von Ihnen gehen los und stellen schlechte Leute ein?"* Leider wird in zu vielen Unternehmen immer noch das Modell der Normalverteilung angewandt, bei dem es einige Gewinner*innen gibt, ein paar Minderleister*innen und der Rest ist Durchschnitt. Das ist Blödsinn.

Würden Sie auch sagen: *„Letztes Jahr haben einige unserer schlechtesten Mitarbeiter*innen das Unternehmen verlassen, also stellen wir ein paar neue Verlierer*innen ein, um diese Stellen zu besetzen"*? Nein, natürlich nicht. Sie stellen Gewinner*innen oder potenzielle Gewinner*innen ein – Menschen, die auf höchstem Niveau arbeiten können.

Bilden Sie sie gut aus

Selbst wenn Sie eine Person einstellen, die bereits über die technischen Fähigkeiten verfügt, ist es wichtig, sie weiter auszubilden und ihr die richtige Unterstützung zu geben. Allzu oft stellen Führungskräfte neue Mitarbeiter*innen ein, geben ihnen wahllos ein paar Schulungen und hoffen inständig, dass es ein Erfolg wird. Erfolgreiche Führungskräfte lassen ihre Mitarbeiter*innen nicht untergehen. Sie unterstützen sie in den drei Phasen der Zusammenarbeit für eine optimale Leistung:

1. **Phase: Planung der Leistung**
   Ganz gleich, wie viel Sie zu tun haben, es ist wichtig, dass Sie sich Zeit für Ihre Mitarbeiter*innen nehmen, um den

Zeitplan abzustimmen und Ziele festzulegen. Beurteilen Sie die Kompetenz und Motivation Ihrer Mitarbeiter*innen für jede Aufgabe. Es liegt an Ihnen, sie zu unterstützen, wenn sie es brauchen. Ob es sich dabei um technische Schulungen handelt, um Hilfe beim Sprechen mit den richtigen Leuten oder einfach um moralische Unterstützung. Selbst Gewinner*innen brauchen hin und wieder Ermutigung.

2. Phase: Performance Coaching

Führungskräfte gehen oft davon aus, dass ihre Gespräche über die Performanceplanung so klar sind, dass keine Folgemaßnahmen erforderlich sind. Ersparen Sie sich viel Zeit und Ärger, indem Sie gemeinsam mit den Mitarbeiter*innen regelmäßig die Fortschritte überprüfen.

3. Phase: Leistungsmanagement

Ich glaube nicht an die gefürchtete jährliche Leistungsbeurteilung. Ich halte es für besser, von einem fortlaufenden Prozess des Leistungsmanagements auszugehen, der in offenen, ehrlichen Gesprächen stattfindet, die Führungskräfte das ganze Jahr über mit ihren Mitarbeiter*innen führen. Wenn zuvor regelmäßig Einzelgespräche geführt wurden, sollte die jährliche Leistungsbeurteilung keine Überraschungen mehr beinhalten.

Mitarbeiter*innen aus dem Weg gehen

Nachdem Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeiter*innen Ziele festgelegt und sie bei der Erreichung dieser Ziele gecoacht und unterstützt haben, lassen Sie sie einfach gehen. Mitarbeiter*innen sind nicht nur ein Haufen zusätzlicher Arbeitskräfte – sie haben auch Köpfchen. Ein*e ausgebildete*r (potenzielle*r) Gewinner*in braucht keine*n Aufpasser*in; er/

sie braucht Eigenständigkeit, um zu wachsen und zu gedeihen. Während es angebracht ist, einen anleitenden Führungsstil zu pflegen, wenn jemand eine neue Aufgabe oder Fähigkeit erlernt, ist es ratsam, später zu einem unterstützenden/delegierenden Stil überzugehen. Das bedeutet, dass Sie darauf vertrauen müssen, dass Ihr*e Gewinner*in unabhängig agiert. Sie müssen die Verantwortung für die tägliche Entscheidungsfindung und Problemlösung abgeben. Kurz gesagt: Gehen Sie ihm/ihr aus dem Weg. Aber: Verschwinden Sie nicht völlig. Selbst die selbstständigsten Gewinner*innen brauchen Führungskräfte, die ihre Erfolge feiern und sich neuen Herausforderungen stellen, um sie zu motivieren.

ECCO

My-mindguide.com