

Thema: VIP Consulting

Autor: Matthias Raftl

# Neuland *nicht* scheuen

## CONSULTING. Ist Scheitern von Managern vorhersehbar?

VON MATTHIAS RAFTL

Jede neue Aufgabe erfordert neue Fähigkeiten. Gerade nach einer Beförderung. Ein Verkaufsleiter, der ein Team zu führen hat, braucht andere Qualitäten als der ehemals beste Verkäufer.

Kurt Baumgart, Franz Heimesel und Angela Schuh von der Beratungsfirma Vip Consulting präsentierten ihre Konzepte, Führungskräfte zu schulen, vor der Presse. 50 Prozent ihres Geschäftes erledigen sie im Ausland.



Baumgart, Schuh, Heimesel, Vip Consulting. [vc]

Kompetenzanalyse, die bis dato bei 3000 Managern angewandt wurde, bedeutet bei Vip Consulting, das tatsächliche Verhalten in neuen und unbekanntenen Situationen zu untersuchen. Die Frage lautet: Wie reagiert jemand auf Verunsicherungen?

Gerade der Blick auf vergangene Erfolge sei kein Garant für die Zukunft. Entscheidend seien in der Regel Soft Skills, um sich situationsbedingt auf ganz neue Aufgaben richtig einstellen zu können. Weder autoritär-aggressiver noch allzu nachgiebiger Führungsstil können zum Erfolg führen.

### „Blinde Flecken“

In der Regel gilt es, zuzuhören und in Kooperation mit anderen Entscheidungen zu treffen. Eine lernorientierte Haltung sei notwendig. Wer ständig an Bewährtem festhält und sich an der Vergangenheit orientiert, wird nicht die nötige Flexibilität aufbringen, tiefgreifende Veränderungen zu gestalten. „Blinde Flecken“ in der Selbstwahrnehmung führen zu unrealistischer Selbsteinschätzung. Entscheidungen werden dann nicht selten hinausgezögert oder rückdelegiert.

Thema: VIP Consulting

Autor: K. Bauer

# „Scheitern ist vorhersehbar“

Karin Bauer

Der Persönlichkeit, nicht bloß dem fachlichen Können und dem Track-Record, großen Raum und intensive Prüfung einzuräumen ist State of the Art bei Besetzungen. Kein Unternehmen will bei der Auswahl seiner Führungskräfte danebengreifen. Was Berater als zentrale Ansatzpunkte für Aussagen über künftigen Erfolg oder Misserfolg sehen, mag zwar nicht ganz neu klingen, ist aber zur Reflexion des eigenen Erfolgskonzeptes nützlich.

Denn: „Scheitern ist vorhersehbar“, sagt Angela Schuh, geschäftsführende Gesellschafterin der VIP-Consulting, die mit bestimmten Analyse-Modellen zu solchen Aussagen über den zukünftigen Erfolg von Managern gelangt. Mit der Wahrscheinlichkeit des Scheiterns verhält es sich demnach so: Sie ist umso größer, je mehr primär auf reine Fachkompetenz und vergangenheitsbezogene Erfolge geschaut wird. Und sie ist umso größer, je weniger Flexibilität und Offenheit gegenüber Veränderungen besteht und je geringer der Grad an Selbstreflexion ist. Je unklarer die Einschätzung der eigenen Stärken und Schwächen, so Schuh, je weniger Feedback



VIP-Consulterin **Angela Schuh** sucht nach möglichen Indikatoren für künftiges Scheitern.

Foto: Fischer

eingeholt wird, je seltener Austausch mit anderen stattfindet und je stärker an Überzeugungen und vermutlich bewährtem Verhalten festgehalten wird, desto größer sei die Chance zu scheitern.

Demnach sind die Scheiternsindikatoren in den „weichen“ Faktoren, im Menschlichen, zu suchen und zu finden. Dies, räumt Schuh ein, natürlich abgesehen von Auffassungsunterschieden mit Eigentümern, Nichterreichen finanzieller Ziele, Fusionen oder Marktveränderungen, die nicht der persönlichen Ebene zugeschrieben werden können und auf dieser auch nicht veränderbar sind.

Kardinalfehler bei Besetzungen sei aber die fixe Orientierung an dem, was in der Vergangenheit gut geklappt hat.

Angela Schuhs kurze Scheiternsprophylaxe, herausgebrochen aus ihren Modellen für Manager:

- Verlassen Sie sich nicht zu sehr auf Fachkompetenz und vergangene Erfolge, auf bekannt Altbewährtes.
- Holen Sie regelmäßig Rückmeldungen ein. Nehmen Sie sich Zeit zum Austausch.
- Übernehmen Sie in Ihrem aktuellen Beruf zusätzliche Aufgaben, die Abwechslung und neue Lernerfahrung bie-

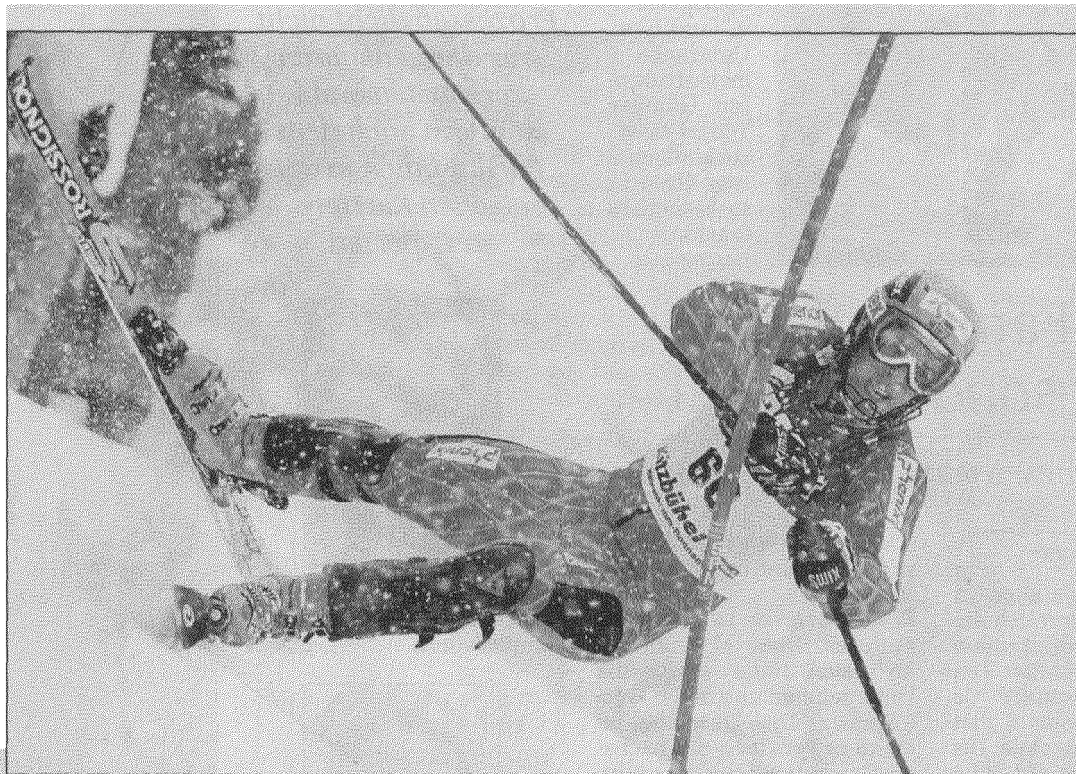
ten und die Lösung von Neuem, Unbekanntem erfordern und fördern.

- Nützen Sie die Chance, sich in branchenübergreifenden Projekten einzubringen.
- Fördern Sie in Ihrem Team bewusst unterschiedliche und gegensätzliche Meinungen. Ja-Sager bringen nicht weiter.
- Setzen Sie sich aktiv mit unangenehmen Themen, Spannungen und Störungen auseinander.

Thema: VIP Consulting

Autor: K. Bauer

*Das Scheitern von  
Managern habe  
fast immer  
menschliche,  
kaum je fachliche  
Ursachen,  
erinnern die  
Berater von  
VIP-Consulting.  
Womit Scheitern  
vorhergesehen  
werden kann.*



Erfolgs-  
konzepte, von  
der anderen  
Seite betrach-  
tet: Fach-  
kompetenz  
ist Voraus-  
setzung -  
stärker geht  
es um die  
Persönlichkeit  
und die  
Fähigkeit  
der Adaption.  
Blickrichtung:  
nach vorn.

Foto: Getty Images