

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.