

Weiterentwicklung als Führungskraft

Wie Sie verhindern können, dass Ihr Karrierezug „entgleist“

Zu Beginn des Jahres wird für Mitarbeiter/innen in den turnusmäßigen Jahresgesprächen oft die fachliche und persönliche Weiterentwicklung besprochen und vielleicht auch konkret geplant. Für Führungskräfte findet das selten statt. Meist erwartet man von Ihnen als Führungskraft, dass Sie hier selbst Initiative zeigen und sich „fit“ halten. Fachlich dürfte es kein Problem für Sie sein, zu erkennen, was an entsprechendem Wissen von Ihnen aufzubauen ist. Aber wie sieht es mit der persönlichen Entwicklung der „Führungspersönlichkeit“ aus? Unser Erfolgstipp in diesem Monat soll Sie dabei unterstützen, für sich selbst eine Standortbestimmung vorzunehmen und entsprechende Entwicklungsschritte einzuleiten.

Checkliste für die Standortbestimmung

Unsere Erfahrung zeigt, dass oftmals Führungskräfte recht „dankbar“ darauf reagieren, wenn ihnen eine Hilfe beim Identifizieren relevanter persönlicher Entwicklungsziele geboten wird. Nach einer Idee von Dr. Rolf Th. Stiefel konfrontieren wir in diesem Fall gerne – zum Beispiel im Rahmen von Coachings – Führungskräfte mit der Metapher, dass ihr Karrierezug unter bestimmten Voraussetzungen „entgleisen“ könnte. Oft zählt nämlich das, was gestern noch als „Stärke“ betrachtet wurde, heute oder morgen schon nicht mehr und bisherige Schwächen (also etwas, was Sie nicht können, bisher aber auch nicht brauchten) werden „plötzlich“ zum handfesten Defizit (etwas, was Sie brauchen, aber nicht können). Die folgenden Verhaltenstendenzen (in Anlehnung an Stiefel, 2003; Lombardo/Eichinger, 1989; Lombardo/McCauley, 1988) zeigen auf, ob Sie als Führungskraft Ihre „Entgleisung“ bereits aktiv vorantreiben:

- Keinen Beitrag zur Entwicklung von unterstellten Mitarbeiter/innen leisten
- Konflikte zwischen oder mit Mitarbeiter/innen nicht lösen
- Keine Delegation – Führungskraft will alles am besten selbst machen
- Impulsives, leicht reizbares Verhalten zeigen, insbesondere im Umgang mit denen, die man für weniger fähig hält
- Durch das Verlassen auf „sich selbst“ und die fachlichen Fähigkeiten erkennen, dass es zunehmend zu „Schwierigkeiten“ in

- neuen/veränderten Situationen kommt
- Keine Aufmerksamkeit gegenüber Details zeigen
 - Häufiges „entgleiten“ von Situationen, Aufgaben oder Projekten bemerken
 - Mitmischen bei zu vielen (verschiedenen) Sachen
 - Übermäßiges Interesse am und überdurchschnittlich ehrgeiziges Verhalten im Job zeigen
 - „Verschleißen“ von Mitarbeiter/innen; nicht das Beste aus den Mitarbeiter/innen „herausholen“
 - Anderen das Gefühl geben, „dumm“ oder „klein“ zu sein
 - Unter Druck launisch reagieren
 - Versprechen nicht einhalten und Mitarbeiter/innen „hängen“ lassen
 - Zu lange bei einer Person (Führungskraft, Mentor ...) „hängen“ bleiben
 - Zu starkes Verlassen auf persönliche Talente, wie zum Beispiel persönliche Energie, Belastbarkeit, Schnelligkeit, Charisma ...
 - Keine „Lust“ auf Akquise von Neukunden, Erst- und Folgegeschäft oder -projekten
 - Bestreben, immer zu „gewinnen“
 - Unverständnis und Anpassungsschwierigkeiten gegenüber Menschen, die einen anderen (Führungs- oder Verhaltens-)Stil haben

Wie können Sie jetzt mit Ihrer Selbstanalyse umgehen?

Nachdem Sie nun idealerweise in der obigen Liste „Ihre“ Verhaltenstendenzen angekreuzt haben, könnten Sie nun folgende Überlegungen anstellen:

- Welche Situationen hatten Sie „im Kopf“, als Sie die einzelnen Tendenzen angekreuzt haben?
- Welche Fähigkeiten oder Kompetenzen stehen hinter den angekreuzten Punkten?
- Hätten Sie – wenn Sie in der vorgestellten Situation über die erforderlichen Fähigkeit, Kompetenzen oder Werkzeuge verfügt hätten – diese Situation erfolgreicher bewältigen können?
- Was macht Sie sicher, dass nicht angekreuzte Tendenzen Ihr Verhalten auch wirklich nicht beschreiben? Von welchen Quellen bräuchten Sie Feedback, um „sicher“ zu sein?
- Ist Ihnen klar, was passiert, wenn Sie den Zug weiter „entgleisen“ lassen, also an den vermuteten Defiziten nicht arbeiten?
- Welche Entwicklungsziele und notwendige Aktivitäten ergeben sich aus Ihrer

Selbstanalyse?

- In welchen Situationen können Sie Erfahrungen sammeln und neues Verhalten „ausprobieren“ und trainieren?
- Welche der Entwicklungsziele wollen oder müssen Sie an wen kommunizieren, damit auch nach außen deutlich wird, dass Sie nicht zu den Führungskräften gehören, die glauben, schon alles zu wissen und zu können sondern initiativ und aktiv ihre Entwicklung zur „Führungspersönlichkeit von heute und morgen“ vorantreiben?

Falls Ihnen unsere Anregungen nicht ausreichen, dann empfehle ich Ihnen die oben bereits zitierten Quellen zur weiteren Beschäftigung mit dem Thema:

1. Stiefel, Rolf Th.: *Förderungsprogramme*, Leonberg 2003
2. Lombardo, Michael / Eichinger, Robert: *Preventing derailment, Center for creative Leadership*, 1989
3. Lombardo, Michael / McCauley, Cynthia: *The dynamics of management derailment, Center for creative Leadership*, 1988

Sollten Sie inhaltliche Fragen oder Anregungen zum Erfolgstipp haben, so stehen wir Ihnen selbstverständlich wie immer gerne für Ihre Fragen oder den Gedankenaustausch zur Verfügung. Eine kurze mail an <mailto:info@jbt.de> genügt.