



[Home](#)

Die drei Fallen bei der Managerauswahl: Klone, Ja-Sager und Selbst-Optimierer

10. Februar 2015, Autor: [Claudia Tödtmann](#)

Unternehmensberaterin Michaela Bürger, langjährige Personalexpertin bei Siemens, analysiert die drei gängigsten Fallen beim Besetzen von Führungspositionen: Wer auf Homogenität und Machterhalt setzt, verspielt Potentiale und Wettbewerbsvorteile. Ein Gastbeitrag.



— Unternehmensberaterin Michaela Bürger

Falle Nummer Eins: Das Ähnlichkeitsprinzip

Kommen Ihnen manche Führungsteams wie geklont vor? Dann könnten diejenigen, die bei der Personalauswahl entscheidend waren, vom Ähnlichkeitsprinzip geleitet worden sein.

Das bedeutet: Gemäß dem Ähnlichkeitsprinzip bevorzugen die meisten Menschen Beziehungen zu Menschen, die sich in ihren Einstellungen wenig von ihnen selbst unterscheiden. In die müssen wir nicht so viel investieren wie in Beziehungen mit Menschen, die ganz anders sind als wir selbst.

Die Folge fürs Unternehmen: Bei Personalentscheidungen wird allzu oft der

vermeintlich sichere und vertraute Weg eingeschlagen, um Veränderungen und Anpassungsmaßnahmen zu vermeiden.

Zielführend ist dieses Verhalten jedoch nicht. Denn die Bereicherung und Auseinandersetzung mit anderen Blickwinkeln, Arbeitsweisen und Lösungsansätzen ist dringend notwendig. Dafür müssten Führungskräfte aber erstmal die Neugierde, die Zeit und den Mut haben, sich für andere Charaktere zu öffnen.

Doch oft stehen die Entscheider so sehr unter Zeitdruck, dass sie meinen, es sich gar nicht leisten zu können, Risiken mit unbekanntem Parametern einzugehen. Dies geht meist einher mit einer unterschwelliger Angst vor Kritik und Konkurrenz. Wenn Führungskräfte einen Mitarbeiter einstellen oder befördern, der ihnen selbst ähnlich ist, wählen sie damit zugleich jemanden aus, den sie gut einschätzen und kontrollieren können und der ihnen daher nicht gefährlich werden kann.

.

Falle Nummer Zwei: Ja-Sager statt Kritiker

.

Kritiker, die Werte oder Verhaltensweisen in Frage stellen oder ihrer Führungskraft gar den Platz streitig machen könnten, haben es schwer. Die meisten Führungskräfte wollen keinen Konkurrenten, der intelligenter, geschickter oder besser vernetzt ist als sie selbst.

Schade ist: Die erwünschte Vielfalt erreicht man so nicht. Keine Veränderung findet statt – außer, dass neue Kollegen sich bald verhalten wie die Alten. Sie versuchen dann in der Folge ebenfalls, die eigene Position abzusichern und sich ein vertrautes Umfeld zu schaffen.

Atmosphärisch mag es sehr angenehm sein, wenn sich in Führungsmeetings alle einig sind. Aus Managementsicht hat eine solche homogene Führungskultur aber fatale Folgen für die Zukunft eines Unternehmens. Wenn unterschiedliche Blickwinkel fehlen, haben die Führungskräfte keine Möglichkeit zu einem kritischen Gespräch auf Augenhöhe und damit zum Hinterfragen und Durchdenken schwieriger Entscheidungen.

.

Falle Nummer Drei: Persönliche Macht geht vor Unternehmensinteressen

Entgegen allen öffentlichen Bekundungen geht es vielen Entscheidern bei der Auswahl von Führungskräften mehr um die Optimierung der eigenen Person, ihrer Positionierung und Machtstärkung, als um die Unternehmens- und Team-

Interessen. Diese sind häufig zweitrangig und dem eigenen Erfolg untergeordnet. Bemerkenswert ist: Das personalisierte, egoistische Machtmotiv ist weit verbreitet. Die Führungskraft zieht ihr Gefühl von Stärke daraus, dass andere ihre Anweisungen befolgen müssen und sie ihre Machtposition ausweiten kann. Suchen diese Führungskräfte Personal aus, berücksichtigen sie – oft unbewusst, häufig aber auch bewusst oder sogar taktisch –, welche Auswirkungen die Auswahl des neuen Mitarbeiters auf ihre eigene Machtposition hat.

Wünschenswert sind Führungskräfte, deren Ziel es ist, dass die Mitarbeiter und die Organisation durch ihre Maßnahmen besser, stärker und größer werden. Sie nutzen ihre Macht und ihre Fähigkeit zum Führen einzig und allein für das Unternehmen, richten all ihr Handeln auf den Erfolg, die Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit der Organisation aus.

Woran man sie erkennt? Sie sind selbstbewusst und selbstkritisch genug, um andere Meinungen neben sich nicht nur dulden zu können, sondern sogar als Bereicherung wert zu schätzen. Sie investieren nicht ins Taktieren, sondern richten ihre Energie auf die Integration von charakterstarken Mitarbeitern und Kollegen, die über Fähigkeiten verfügen, die sie selbst nicht oder nicht in ausreichendem Maße besitzen. Sie sehen ihre Macht als Gestaltungs- und Integrationsauftrag.

Kurz: Sie steuern souverän und mit innerer Stärke.

Über die Autorin: Michaela Bürger war 19 Jahre bei Siemens im Personalwesen, davon in den letzten drei Jahren als Leiterin des Managements für die Auswahl und Entwicklung der oberen Führungskräfte.

<http://www.mb-consulting.de/DE/welcome.php>



15

Tweet



1

Kategorie: **Allgemein** | Tags: **Ähnlichkeitsprinzip, Führungskräfte, Führungskräfteauswahl, Gastbeitrag, Ja-Sager, Kandidatensuche, Klone, Manager, Michaela Bürger, Michaela Bürger Consulting, Selbstoptimierer, Siemens**

Kommentar schreiben

Deine E-Mail-Adresse wird nicht veröffentlicht. Erforderliche Felder sind markiert *

 *