Die Führungsillusion: Warum Erfahrung allein Sie heute nicht mehr zu einer besseren Führungskraft macht

26.11.2025 16:51:30 | Management Insights, Lukas Michel | 0 Kommentare | Leadership, Experience

Wenn Führung sich auf Erfahrung statt auf Evidenz verlässt

Eine der hartnäckigsten Illusionen in der Führung ist der Glaube, dass Erfahrung automatisch zu besserem Urteilsvermögen führt.

Viele Executives gehen davon aus, dass Jahre in Führungspositionen ihre Intuition schärfen, ihre Expertise vertiefen und ihre Fähigkeit stärken, Situationen „richtig“ zu lesen. Doch Forschung – und unzählige organisatorische Fehlentwicklungen – zeigen das Gegenteil: Ungeprüfte Erfahrung erzeugt häufig Blindflecken, nicht Weisheit.

Vergangene Erfolge können Führungskräfte in überholten Annahmen festhalten. Vertraute Muster können das Bewusstsein für neue Realitäten blockieren. Und über Jahre angesammeltes Vertrauen in das eigene Urteil kann schleichend in Überkonfidenz umschlagen – besonders dann, wenn Führungskräfte kaum noch ehrliches Feedback erhalten.

Genau hier entstehen jene Situationen, die das Buch *Unmanaged* als ungeführte Zustände bezeichnet:

Momente, in denen Führung nicht mehr zur Komplexität der aktuellen Realität passt.

Die Falle der Führungserfahrung

Unsere gemeinsame Forschung zum Dunning-Kruger-Effekt in der Führung zeigt ein klares Muster:

Je länger Führungskräfte ohne diagnostische Einsicht agieren, desto stärker überschätzen sie ihre Management-Qualität.

Dies ist kein Charakterproblem – es ist ein struktureller Effekt der Führungsrolle selbst:

- Weniger Menschen stellen ihre Denkweise in Frage
- Mehr Menschen bestätigen ihre Überzeugungen
- Erfolge werden der eigenen Kompetenz zugeschrieben, nicht dem Kontext
- Schwache Warnsignale werden gefiltert, bevor sie die Führungsebene erreichen

So beginnen Führungskräfte zunehmend, ihrem eigenen Urteil mehr zu vertrauen als objektiven Daten, und Erfahrung wird zum kognitiven Autopiloten.
In diesem Moment beginnen sich ungeführte Zustände auszubreiten.

Warum Erfahrung allein heute nicht mehr ausreicht

1. Erfahrung verstärkt kognitive Verzerrungen

Führungserfahrung stärkt Überzeugungen – aber nicht automatisch deren Richtigkeit.
Typische ungeführte Muster sind:

- Bestätigungsfehler: Nur Informationen zu hören, die bestehende Überzeugungen stützen
- Status-quo-Verzerrung: Zu glauben, dass alte Praktiken auch morgen funktionieren
- Versunkene-Kosten-Effekt: An Strategien festzuhalten, weil sie früher Erfolg hatten

Diese Verzerrungen entstehen leise – und bleiben in hierarchischen Systemen selten unentdeckt.

2. Führung verlangt heute kontinuierliche Anpassung

Märkte verändern sich schneller, als Erfahrung sich aktualisieren kann.

Komplexität überholt Intuition.

Was gestern funktionierte, ist morgen irrelevant.

Wirksame Führung erfordert heute diagnostische Fähigkeiten, nicht Instinkt –

die Fähigkeit zu erkennen, was wirklich geschieht, nicht das, was Erfahrung vermuten lässt.

3. Selbstwahrnehmung nimmt mit steigender Seniorität ab

Je höher Führungskräfte aufsteigen, desto weniger ehrliche Rückmeldungen erhalten sie.

Vorstände hinterfragen selten alltägliche Führungsroutinen.

Teams zögern, Bedenken offen anzusprechen.

KPIs zeigen Ergebnisse – nicht Führungsqualität.

Ohne externe Feedbackschleifen agieren Führungskräfte auf Basis von Annahmen statt auf Basis von Realität.

Wie moderne Führungskräfte Meisterschaft statt Überkonfidenz entwickeln

1. Stellen Sie Ihre eigenen Annahmen bewusst infrage

Exzellente Führungskräfte fragen nicht: „*Weiß ich das?*“

Sie fragen: „*Was sehe ich nicht?*“

Vielfalt der Perspektiven, offene Gespräche und bewusstes Einladen von Widerspruch schaffen ein Bewusstsein, das Erfahrung allein nicht erzeugen kann.

2. Nutzen Sie echte diagnostische Werkzeuge – nicht Intuition

Hier verändern die Globale Executive Umfrage und der Organisationszwilling die Spielregeln.

Sie liefern:

- Einen Spiegel für die tatsächliche Wirkung von Führung
- Früherkennung von ungeführten Zuständen
- Sichtbarkeit von Blindflecken, die Führungskräfte selbst nicht erkennen
- Den Abgleich von Führungsannahmen mit realen Mustern der Organisation

Mit dem Zwilling können Führungskräfte ihre Managementqualität erstmals in Echtzeit beurteilen – nicht nur über verspätete Leistungsindikatoren.

3. Priorisieren Sie Lernen statt Autorität

Meisterschaft entsteht nicht dadurch, die erfahrenste Stimme im Raum zu sein.

Sie entsteht dadurch, die *anpassungsfähigste* zu sein.

Führungskräfte, die sich am schnellsten weiterentwickeln:

- betrachten Führung als Lerndisziplin
- nutzen Daten und Evidenz als primäre Orientierung
- hinterfragen eigene Routinen aktiv
- schaffen kontinuierliche Reflexion durch diagnostische Feedbacks

Diese Haltung ist das Fundament der Reise zur Meisterschaft.

Schlussgedanke: Meisterschaft beginnt dort, wo Gewissheit endet

Erfahrung ist wertvoll – aber nur, wenn sie kontinuierlich neu kalibriert wird.

Ungeprüft verwandelt sie sich in den Nährboden für ungeführte Zustände.

Gepaart mit diagnostischer Einsicht, Bewusstsein und Demut wird sie zur Grundlage echter Meisterschaft.

Sind Sie bereit, Ihre Führungsannahmen herauszufordern?

Starten Sie mit der Globalen Executive Umfrage und erkunden Sie Ihren Organisationszwilling.

Was Sie entdecken, könnte der Schritt sein, auf den Ihre Führung gewartet hat.

Über Management Insights

Management Insights wurde von Lukas Michel gegründet und baut auf mehr als 25 Jahren Forschung und Praxis auf. Die Arbeit unterstützt Menschen dabei, die Funktionsweise ihrer Organisation besser zu verstehen.
Der Organisationszwilling macht organisatorische Muster für Reflexion, Dialog und fundierte Entscheidungen sichtbar.

REFLEXION BEGINNEN

Privat · Kostenlos · Ungefähr 15 Minuten

- Version zum Drucken
- Per E-Mail versenden
- Newsletter abonnieren

- Twittern

Keine Kommentare vorhanden.