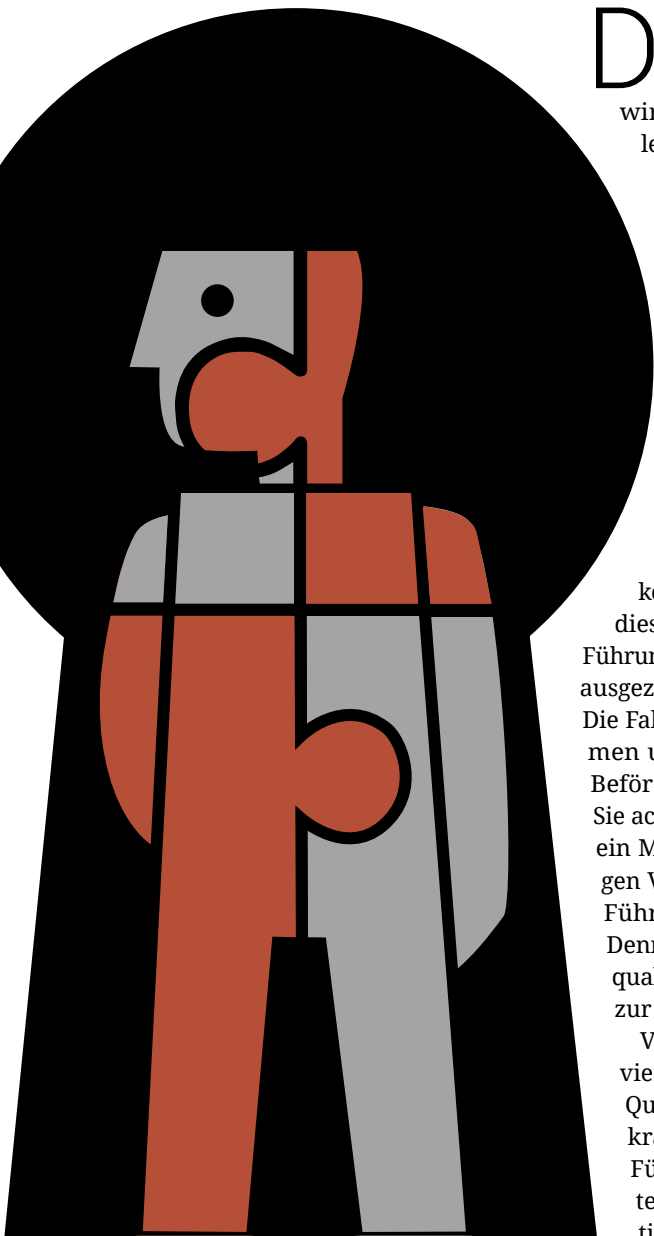


Was Führungskräfte ausmacht

Zur Führungskraft werden meist jene Mitarbeiter mit der höchsten Fachkompetenz befördert. Oft verliert das Unternehmen dadurch eine gute Fachkraft, ohne eine gute Führungskraft zu gewinnen.



Der Gruppenleiter hat über Jahre einen guten Führungsjob gemacht und wird nun zum Abteilungsleiter befördert. Jetzt steht die Frage im Raum, wer im Team ihm nachfolgen soll? Die Wahl fällt – natürlich – auf den Mitarbeiter mit der höchsten Fachkompetenz. Geschmeichelt von dem Angebot, zum Gruppenleiter befördert zu werden, sagt der kompetente Kollege „Ja“. Wenn das Unternehmen Pech hat, bekommt es nun an der Spitze dieses Teams eine schlechte Führungskraft und verliert einen ausgezeichneten Fachexperten. Die Falle, in die viele Unternehmen und Führungskräfte bei Beförderungen hineinlaufen: Sie achten zu wenig darauf, ob ein Mitarbeiter die notwendigen Voraussetzungen für eine Führungsposition mitbringt. Denn Fachkompetenz alleine qualifiziert noch längst nicht zur Führungskraft.

Vielmehr ist sie einer von vier zentralen Faktoren der Qualifikation zur Führungskraft. Natürlich sollte eine Führungskraft Fachkompetenz mitbringen, sie benötigt eine fachliche Heimat.

Aber sie muss nicht in allem Fachlichen besonders gut oder gar der oder die Beste sein. Je weiter eine Führungskraft sich in der Hierarchie eines Unternehmens entwickelt, desto wichtiger wird ihre Führungskompetenz, während die Bedeutung der Fachkompetenz mehr und mehr in den Hintergrund rückt.

Hohe Fachkompetenz kann in die Selbstüberforderung führen

Tatsächlich kann hohe Fachkompetenz sogar kontraproduktiv sein. Denn sehr fachkompetente Führungskräfte überfordern sich oft selbst. Wenn eine Führungskraft mit ihrer Fachkompetenz glänzen kann, fällt es ihr in der Regel schwerer, ihre operativen Aufgaben in der neuen Führungsposition zu reduzieren und diese zu delegieren. Sie klammert sich an ihre (bisherigen) Sachaufgaben, auch weil sie sich mehr über diese definiert. Dadurch fehlt ihr Zeit, ihren eigentlichen Führungsaufgaben nachzukommen, nämlich Ziele vorzugeben und deren Verfolgung im Blick zu halten, Anerkennung zu zollen, Mitarbeiter beratend zu unterstützen, Gruppendynamiken wahrzunehmen und entsprechend zu reagieren usw. Kurzum: Sie vernachlässigt ihre neue und wichtigste Aufgabe: die Führung.

Was auch vorkommt: Sie konzentriert sich während der regulären Arbeitszeit auf ihre operativen Jobs und hängt die Führung in den Abendstunden hinten dran. So führt sie sich selbst in die Überforderung. Ein sehr effektiver Weg, um dem entgegenzusteuern, ist die Unterstützung durch eine erfahrene Führungskraft im Sinne einer Mentoren-

schaft oder durch den rechtzeitigen Besuch eines entsprechenden Führungstrainings. Nur werden beide Optionen leider viel zu selten genutzt.

Ähnlich verhält es sich beim zweiten Faktor, der Methodenkompetenz als Führungskraft. Obwohl es sehr viele altbewährte und auch sehr gute neue Tools und Techniken der Gesprächsführung, für die Durchführung von Meetings, die Konfliktklärung und, und, und gibt, die den Führungsjob erheblich erleichtern können, werden diese Führungskräften oft nicht vermittelt. In der Praxis wird in einigen Unternehmen die methodische Grundausbildung sträflich vernachlässigt.

Der dritte Faktor fällt in der ersten Führungsposition weniger ins Gewicht, gewinnt im Laufe der Führungskarriere aber zunehmend an Bedeutung: das Unternehmertum. An zahlreichen deutschen Universitäten wird am Lehrstuhl Entrepreneurship erforscht, was Unternehmertum ausmacht und ob und inwieweit es sich trainieren lässt. Eindeutige Antworten gibt es nicht. Die Ergebnisse weisen aber zumindest darauf hin, dass Unternehmertum nicht nur veranlagt ist. Es scheint, zumindest bis zu einem gewissen Grad, ausbaubar zu sein.

Der mit Abstand wichtigste Qualifikationsfaktor für eine gute Führungskraft ist der vierte, der der Persönlichkeit. Was ihn so wichtig macht: Im Gegensatz zur fachlichen und methodischen Kompetenz und mit Einschränkung auch dem Unternehmertum, lassen sich die für Führung wichtigsten Persönlichkeitseigenschaften nicht oder kaum trainieren, allenfalls modifizieren. Wären unsere Persönlichkeitsmerkmale beliebig umtrainierbar und damit veränderbar, würde der Mensch seine Einzigartigkeiten verlieren. Von daher hat es seine Berechtigung, dass unsere Persönlichkeitsmerkmale äußerst stabil sind. Vor diesem Hintergrund wird auch der in der Führungsausbildung häufig zitierte Satz verständlich: „You have the personality, we train the skills.“ Nur der Vollständigkeit halber: Natürlich kann jeder sein Verhalten in bestimmten Situationen trainieren. Neben unserem persönlichen Stil gibt es natürlich auch ein adaptiertes, situativ (klug) angepasstes Verhalten.

Bevor man einen Mitarbeiter zur Führungskraft macht, sollte man sich daher unbedingt die Frage stellen, ob er oder sie von seiner Persönlichkeit dafür geeignet ist. Das ist auch eine Frage der sozialen Verantwortung dem Mitarbeiter gegenüber. Denn ohne die entsprechenden Eigenschaften wird er es in der Rolle als Führungskraft schwer

haben und sich wahrscheinlich auch nicht wirklich wohlfühlen. Auf welche Eigenschaften es besonderes ankommt, ist gut erforscht. Bestimmte Eigenschaften sind übrigens nicht nur in der klassischen Arbeitswelt wichtig, sondern auch in der neuen. In Letzterer teilweise sogar noch wichtiger.

Durchsetzungsstärke ist in flachen Hierarchien wichtiger

Eine der wichtigsten Führungseigenschaften ist Durchsetzungskraft, also die Fähigkeit, Entscheidungen auch gegen Widerstände umzusetzen. Das ist in Unternehmen mit eher klassischen Hierarchien genauso notwendig wie in solchen mit flachen Hierarchien – nur in Letzteren in der Regel ungleich diffiziler. Denn dort hat die formale Führungsfunktion weniger Gewicht, sich auf seine „Schulterklappen“ zu berufen, reicht oft nicht. Um Widerstände zu überwinden, etwa um ungeliebte, aber notwendige Entscheidungen umzusetzen, benötigen Führungskräfte in flachen Hierarchien oder neu gegründeten Unternehmen und Startups daher grundsätzlich mehr Charisma und Überzeugungskraft als in stärker hierarchisch organisierten Unternehmen.

Die zentralen Führungseigenschaften Konfliktbereitschaft verbunden mit hoher emotionaler Belastbarkeit sind in der neuen Arbeitswelt genauso wichtig wie die Durchsetzungsstärke in der alten. Flache Hierarchien können oft wesentlich konfliktärer sein – in dem Sinne, dass Konflikte offener und ehrlicher angesprochen werden. Auf Augenhöhe streitet es sich nicht nur besser, sondern auch schneller.

Hilfreich ist für Führungskräfte zudem ein gesundes Selbstbewusstsein. Dieses erhöht zum einen die Risikobereitschaft, es verleiht sozusagen in Veränderungsprozessen den Mut, Dinge auszuprobieren und zu experimentieren. Zum anderen kann es bis zu einem gewissen Grad den „Liebesentzug“ der Kollegen kompensieren, der mit der Übernahme einer ersten Führungsrolle zwangsläufig einhergeht. Da die erste Chef-Rolle mit disziplinarischer Verantwortung versehen ist, entsteht automatisch zu den ehemaligen Kollegen eine spürbare Distanz. Der Umgang mit der neuen Führungskraft, die im Zweifelsfall über den eigenen Job entscheidet, wird nie so unbefangen und mithin auch nie so intensiv sein, wie die Beziehung es mit einem „normalen“ Kollegen sein kann. Ganz gleich, wie sehr man sich mag und wie gut man sich versteht.

Michael Wefers

Foto: Wefers & Coll



Der Autor: **Michael Wefers** berät seit zehn Jahren Unternehmen, schwerpunktmäßig in Fragen der Führungskräfteentwicklung. Davor arbeitete er 14 Jahre im Management des Fotodienstleisters Cewe Color, zuletzt als Personalvorstand. Kontakt: www.wefers-undcoll.de

managerSeminare

Das Weiterbildungsmagazin

Testen Sie einen Monat lang
managerSeminare und alle Vorteile

für nur **8 EUR**



TOP-VORTEIL Handout-Lizenz

Wählen Sie aus über
3.000 Online-Archivbeiträgen: Artikel
kostenlos downloaden und
als Seminarunterlagen einsetzen.



„lead&train“ (ab September/Oktober)

Selbstlern-Bausteine und Microtrainings - digital,
anpassbare Leadership-Inputs mit 50% Rabatt

**50%
Rabatt**



Fachbuch-Rabatt

50% Rabatt beim Kauf von **Büchern**
aus der Reihe ‚LEADERSHIP kompakt‘.



**Neu
im
Herbst**



Trainingsfilme

50% Rabatt beim Kauf von Trainingsfilmen
www.managerseminare.de/Trainerbuch/Film_und_Audio

**50%
Rabatt**

Preise und Services nach Stand vom 15.8.2018.

Jetzt einen Monat lang für nur 8 EUR testen:

[WWW.managerseminare.de/testen](http://www.managerseminare.de/testen)

Sie erreichen uns auch unter Tel.: +49 (0)228 977 91-23