



# Führungskompetenz

## Was gute Führungskräfte ausmacht

Nahezu jeder kennt ein Beispiel für Führungskräfte, die besser Fachkräfte geblieben wären, aber nach dem „Peter-Prinzip“ aufgestiegen sind. Dieses Prinzip ist zwar kein Naturgesetz, jedoch beschreibt es humorvoll die Folgen von Beförderungen bis zu einem „Grad der Inkompetenz“. Vorgesetzte müssen mehr bewältigen als das Tagesgeschäft. In einem häufig fragmentierten, unorganisierten Tagesablauf, der durch zunehmende Komplexität und verschwimmende Zuständigkeiten entsteht, benötigen sie klare Vorstellungen davon, was wirklich wichtig ist und welches Ziel sie verfolgen. Sie müssen Verantwortung übernehmen, aber auch ihre Mitarbeiter dazu bewegen, die erforderliche Leistung zu bringen.



Autor Dr. Udo Esser, esserpersonal-konzept in Mönchengladbach

Aber wie können Mitarbeiter produktiv beeinflusst werden? Eine Studie der Universität Münster hat die spannende Frage geklärt, welcher Führungsansatz am engsten in Beziehung zu Indikatoren erfolgreicher Führung steht. Diese wurden definiert als:

- hohe Arbeitsleistung
- hohe Arbeitszufriedenheit (= hohe Motivation und geringe Fehlzeiten)
- hohe Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen und dessen Ziele

## Die Ergebnisse, Inhalte und Ausrichtung

### ■ Die Beziehung zum Chef ist wichtig für die Leistung

Die Arbeitsleistung steht am engsten mit einer vertrauensvollen Beziehung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft in Zusammenhang. Dieses Vertrauen beruht nicht nur auf der fachlichen Kompetenz des Vorgesetzten. Wichtiger noch sind gegenseitige Wertschätzung, eine in beiden Richtungen authentische Kommunikation und das Einsetzen für die Ziele und Interessen der jeweils anderen Seite.

### ■ Zufriedenheit braucht Austausch

Eine Führung, die eine Change-Orientierung unterstützt, d.h. die mit der Kommunikation von wertebasierten Zukunftsvisionen die Mitarbeiter motiviert, steht signifikant mit der Arbeitszufriedenheit der geführten Mitarbeiter in Beziehung.

### ■ Wertebasierte Führung fördert Mitarbeiterbindung

Führungskräfte, die selbst ethisch handeln und entscheiden, werden von ihren Mitarbeitern besonders positiv wahrgenommen. Wenn der Vorgesetzte im Einklang mit den Werten des Unternehmens handelt, wird dies von den Mitarbeitern durch eine starke Bindung ans Unternehmen honoriert.

Andere Führungsstile wie der klassische Führungsstil des Definierens und Vorstrukturierens von Aufgaben und der Fortschritts- und Erfolgskontrolle waren nicht relevant für die Kriterien Arbeitsleistung, Arbeitszufriedenheit und Bindung an die Organisation. Überraschenderweise war auch das Herunterbrechen von übergeordneten Zielen in konkrete Teilziele redundant zu den Effekten der oben beschriebenen Führungsstile.

Wie erkennt nun ein Unternehmen, wer das Zeug zu einem „guten Chef“ hat?

### Vor allem die nachfolgenden Faktoren unterstützen den Erwerb von Führungskompetenzen:

#### Emotionale Stabilität und psychische Widerstandsfähigkeit

- Ausgeglichenheit auch in Belastungssituationen
- Führung übernehmen in Krisensituationen; Entscheidungen treffen, Mut machen
- Sich wechselnden Situationen schnell und flexibel anpassen

#### Offenheit und Lernfähigkeit

- Interesse an unterschiedlichen Themen und Sichtweisen
- Für Neues aufgeschlossen sein
- Sich konstruktiv mit Kritik befassen
- Persönliche Veränderungsbereitschaft

#### Wahrnehmungs- und Reflexionsfähigkeit

- Sinn für Stimmungen, Gefühle und Strömungen
- Sich in unterschiedliche Sichtweisen hineinendenken und diese nachempfinden
- Sich mit dem eigenen Verhalten und der Wirkung der eigenen Person auseinandersetzen

#### Handlungsenergie

- Mit Leidenschaft Dinge vorantreiben
- Ideen ans Laufen bringen und umsetzen
- Wege zum Ziel finden
- Hindernisse überwinden

#### Authentizität

- Im Denken, Handeln und Fühlen übereinstimmen
- Wertekonsistenz zeigen und leben, was man sagt (in Anlehnung an Buser/Ehrlich/Krieg in personalmagazin 09/2009, 38).

Persönliche Weiterentwicklung resultiert vor allem aus Veränderungsprozessen und Erfahrungen, die meist mit einem hohen Zeitaufwand verbunden sind. Ein guter Chef wird man eben nicht über Nacht.