

Die Führungskompetenz ermitteln

Führen ist bekanntlich die Arbeit, welche eine Führungskraft leistet, um ihre Mitarbeiter so zu beeinflussen, dass diese die zu erledigende Arbeit effektiv und effizient orientiert am Unternehmenszweck erledigen können. In der Theorie gibt es dabei mit dem entmenschlichten Funktionsträger Führungskraft und dem entmenschlichten Funktionsträger Mitarbeiter keine Probleme.

In der operativen Praxis haben wir es allerdings nicht mit Funktionsträgern, sondern mit Menschen und ihren individuellen Interessen zu tun. Dabei kann es mehr oder weniger große Reibungen und Effizienzverluste geben, welche die Qualität der Ausführung maßgeblich bestimmen.

Zunächst ist das Wort ‚beeinflussen‘ interessant. Beeinflussung kann im Wesentlichen zwei unterschiedliche Ausprägungen haben. Bei der negativ besetzten sprechen wir auch von Manipulation. Diese ist gegeben, wenn die Führungskraft einseitig ihre Vorstellungen gegen die Interessen der Mitarbeiter mit Amtsmacht und Anordnung durchsetzt. Wohlgemerkt: Das Verhalten der Führungskraft erfüllt den Auftrag an Beeinflussung in der aktuellen Situation. Insofern ist dagegen zunächst auch nichts einzuwenden. Wenn dieser Vorgang allerdings als Ausnutzung oder Willkür bei den Mitarbeitern verstanden wird, hat das unangenehme Folgewirkungen. Bei jedem Vorgang der Ausnutzung wächst nämlich der Widerstand gegen weitere Versuche, sodass es die Führungskraft immer schwerer hat, auf diesem Wege seinen Auftrag zu erfüllen. Da die Machtverhältnisse allerdings ungleich verteilt sind, kommt der Widerstand in diffiziler Form daher: Unvollständige Aufgabenerfüllung, Rückdelegation, innere Kündigung, schlampige Arbeit, krank werden, blaumachen und vieles mehr. Dabei leiden Effektivität und Effizienz.

Beeinflussung hat auch eine üblicherweise positiv wahrgenommene Ausprägung: Überzeugen. Überzeugen bedeutet, Interessengleichheit herzustellen und die Brücke zwischen den Vorstellungen der Führungskraft und den Interessen der Mitarbeiter zu bauen. Wenn ein Mitarbeiter das gleiche Interesse an der Aufgabe hat wie die Führungskraft, dann ist effektive und effiziente Aufgabenerledigung nur noch eine Frage von Aufwand und Zeit. Dazu muss sich die Führungskraft aber genauso viel mit den Interessen seiner Mitarbeiter beschäftigen wie mit den sachlichen Aspekten der Aufgabe. Das impliziert auch die Aufforderung: Kenne Deine Mitarbeiter und behandle sie individuell!

Sie haben es schon erkannt: Führungskompetenz hängt nicht vom Persönlichkeitstyp oder von Persönlichkeitsmerkmalen ab, sondern von der Entwicklungsstufe im Verhalten. Die beiden hier zugrundeliegenden Entwicklungsstufen können mit einem halbstündigen Test unterschieden werden und damit die Führungskompetenz zuverlässig ermittelt werden.

Bei Interesse nehmen Sie bitte Kontakt mit mir auf unter info@pbi-institut.org.