

# Die Führungskompetenz ermitteln und entwickeln

Der Inhalt:

1. Was ist überhaupt Führungskompetenz?
2. Welche Bedeutung hat die Führungskompetenz?
3. Wie kann man die Führungskompetenz ermitteln?
4. Wie kann man die Führungskompetenz entwickeln?
5. Entwickelte Führungskräfte
6. Zusammenfassung

## Was ist überhaupt Führungskompetenz?

Führen ist neben Planen, Organisieren und Kontrollieren ein wesentliches Element des Führungsprozesses. Führen ist die Arbeit, welche eine Führungskraft leistet, um die Mitarbeiter so zu beeinflussen, dass diese die zu erledigende Arbeit effektiv und effizient erledigen können. Dieses ‚effektiv und effizient‘ orientiert sich dabei am Unternehmenszweck, übersetzt in Strategien und Zielen. Die Führungskompetenz zeigt dabei an, wie effektiv und effizient die Ziele erreicht werden. Mit anderen Worten: Die Führungskompetenz zeigt an, wie gut die Fähigkeiten einer Führungskraft zur zielgerichteten Beeinflussung ihrer Mitarbeiter tatsächlich ist.

## Welche Bedeutung hat die Führungskompetenz?

Führungskompetenz ist die Fähigkeit einer Führungskraft, die geplanten und organisierten Aktivitäten und Maßnahmen effektiv und effizient umzusetzen. Ist die Führungskompetenz nur schwach ausgeprägt, dann mündet die Umsetzung im Desaster oder mit Reibungsverlusten in Effektivität und Effizienz. Beispielsweise verursachen diese Mängel in der Führungskompetenz derzeit Folgeschäden von mehr als 400 Milliarden Euro pro Jahr in Deutschland. Die Führungskompetenz der Führungskräfte in einem Unternehmen hat entscheidenden Einfluss auf den Erfolg und die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens.

## Wie kann man die Führungskompetenz ermitteln?

In der Theorie gibt es mit dem entmenschlichten Funktionsträger Führungskraft und dem entmenschlichten Funktionsträger Mitarbeiter keine Probleme. Dort spielt die Führungskompetenz keine Rolle.

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 von Arbeiten 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. Wohlgermerkt: 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 ihren 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 ihrer Mitarbeiter beschäftigen wie mit den sachlichen Aspekten der Aufgabe. Das impliziert auch die Aufforderung: Kenne Deine Mitarbeiter und behandle sie individuell!

Bei der Führungskompetenz sucht man derzeit nach Eigenschaften, Charakterzügen oder Persönlichkeitsmerkmalen, die Auskunft über die Führungsqualität einer Führungskraft im oben angegebenen Sinne gibt. Auf der Basis der obigen Suche wurden zahlreiche Diagnose-Instrumente wie das Assessment-Center, das 360-Grad-Feedback oder Management-Audits entwickelt. Die Modelle reichen von angeborenen Eigenschaften charismatischer Führer über erfolgreiche Persönlichkeitsmerkmale bis hin zur heutigen Praxis der detaillierten aufgabenbezogenen Verhaltensbeschreibungen und Verhaltenserwartungen. Alle diese Ansätze können aber offensichtlich die Führungskompetenz nicht zuverlässig voraussagen.

Inzwischen gibt es erhebliche Zweifel, dass man mit Charakterzügen, Eigenschaften oder Persönlichkeitsmerkmalen die Führungskompetenz einer Führungskraft überhaupt erfassen kann. Zu recht.

Bereits im Jahre 2007 habe ich nachgewiesen, dass die Führungskompetenz nicht von Persönlichkeitstyp und Persönlichkeitsmerkmalen abhängig ist.<sup>1</sup> Dennoch kann sie bei Änderung der Perspektive ermittelt und gemessen werden und ermöglicht damit auch eine gute Prognose für künftiges Führungsverhalten. Dieser alternative Ansatz liefert uns auch eine gute Grundlage und Orientierung, um Führungskompetenz zu entwickeln.

Nach einem halbstündigen Test<sup>2</sup> sind wir in der Lage, eine zuverlässige Aussage über die Führungskompetenz einer Führungskraft abzugeben und auch darüber, wie sie ihre Führungskompetenz signifikant weiterentwickeln kann. Unser Ansatz über Entwicklungsstufen im Führungsverhalten liefert dazu eine zuverlässige Orientierungshilfe. Alles, was es braucht, ist eine

---

<sup>1</sup> Wolfgang Hinz: Prozessorientiert FÜHREN, München 2007.

<sup>2</sup> [www.pbi-institut.com](http://www.pbi-institut.com)

Änderung des Blickwinkels. Weg von den Persönlichkeitsmerkmalen, hin zu den Entwicklungsstufen im Führungsverhalten.

## Wie kann man die Führungskompetenz entwickeln?

Seit vielen Jahren arbeite ich bei meinen Schwerpunktthemen Führungskultur und Personalentwicklung mit neun Persönlichkeitstypen und jeweils drei Entwicklungsstufen. Im Jahre 2007 habe ich das berufliche Verhalten der neun Persönlichkeitstypen untersucht und publiziert<sup>3</sup>, unter anderem auch den Schwerpunkt Führungskompetenz für alle neun Typen. Das Ergebnis: Jede der neun Persönlichkeitstypen weist in der entwickelten Stufe ganz hervorragende Führungseigenschaften und somit eine hohe Führungskompetenz auf.

Dies bedeutet:

- Die Führungskompetenz kann erlernt und entwickelt werden.
- Die Führungskompetenz hängt nicht vom Persönlichkeitstyp oder von Persönlichkeitsmerkmalen, sondern von der Entwicklungsstufe im Verhalten ab.
- Wer bei Personalentscheidungen im Führungsbereich die Führungskompetenz an den Persönlichkeitstyp oder an Persönlichkeitsmerkmale bindet, baut auf Sand.
- Wer die Entwicklung der Führungskompetenz an Persönlichkeitsmerkmale bindet, baut ebenfalls auf Sand.

Aus dem obigen Sachverhalt geht deutlich hervor, dass die Entwicklung der Führungskompetenz über einen ganz persönlichen Reife- und Entwicklungsprozess im Verhalten hin zur entwickelten Persönlichkeit führt. Eine entwickelte Führungspersönlichkeit hat immer eine hohe Führungskompetenz. Für diesen Entwicklungsweg gibt es je Persönlichkeitstyp eine detaillierte Wegbeschreibung, an der sich eine Führungskraft gut orientieren kann.

## Entwickelte Führungskräfte

Die Überschrift deutet schon auf den kategorialen Irrtum hin, der dieser Thematik innewohnt. Üblich ist bisher die Suche nach den Persönlichkeitsmerkmalen der einen entwickelten Führungskraft. Die gibt es nicht. Jeder Persönlichkeitstyp hat einen eigenen Zugang zum entwickelten Führungsverhalten.

Insbesondere zwei Persönlichkeitstypen wird bisher Führungskompetenz unterstellt: Dem Machtmenschen aufgrund seiner Durchsetzungskraft und dem imageorientierten Selbstdarsteller aufgrund seiner Wettbewerbsorientierung. Beide berufen sich dabei in ihrer normalen Entwicklungsstufe auf die ihnen verliehene Amtsmacht, welche zunehmend an Wirkung verliert. Im Aufwind ist stattdessen die persönliche Autorität und besonders wirkungsvoll die Kombination aus persönlicher Autorität und Amtsmacht.

---

<sup>3</sup> Wolfgang Hinz: Prozessorientiert FÜHREN, München 2017.

Sowohl der durchsetzungsstarke Machtmensch wie auch der imageorientierte Selbstdarsteller haben Handlungsorientierung überentwickelt und Lerndefizite im Fühlen und/oder Denken, sind also nicht in ihrem Gleichgewicht aus Denken, Fühlen und Handeln. Das Zwischenfazit: Weder Persönlichkeitstyp noch Persönlichkeitsmerkmale sind geeignet, Führungskompetenz zu erklären. Was ist es dann?

Es ist die Entwicklungsstufe im Führungsverhalten. Während die beiden Beispiele aus der normalen Entwicklungsstufe nicht geeignet sind, Führungskompetenz zu ermitteln, ist dies bei der entwickelten Ausprägung sehr wohl der Fall. Allerdings mit dem Zusatz, dass dies auch für alle anderen sieben Persönlichkeitstypen gilt.

Jeder Persönlichkeitstyp hat in seiner entwickelten Ausprägung ganz ausgezeichnete Führungseigenschaften. Insofern besteht der kategoriale Irrtum bei diesem Thema darin, die Führungskompetenz beim Persönlichkeitstyp oder einzelnen Persönlichkeitsmerkmalen zu suchen. Dort wird man sie nicht finden.

Die Führungskompetenz ist von der Entwicklungsstufe im Verhalten abhängig. Jeder Persönlichkeitstyp hat einen eigenen Zugang zur Führungskompetenz. Nach unseren Aufzeichnungen haben derzeit rund 22 bis 25 Prozent der Führungskräfte diesen Zugang gefunden.

## **Zusammenfassung**

Die Führungskompetenz zeigt an, mit welcher Wirkung und Nachhaltigkeit eine Führungskraft ihre Führungsarbeit erledigt. Das hat entscheidenden Einfluss auf den Unternehmenserfolg und die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen. Die Führungskompetenz kann erlernt und entwickelt werden. Sie hängt allerdings nicht vom Persönlichkeitstyp oder von Persönlichkeitsmerkmalen ab, sondern von den Entwicklungsstufen im Führungsverhalten. Derzeit weisen rund 25 Prozent der Führungskräfte eine hohe Führungskompetenz auf.

© Dr. Wolfgang Hinz [info@pbi-institut.org](mailto:info@pbi-institut.org)