



Fachkompetenz versus Führungskompetenz - Was Führungskräfte ausmacht¹

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

Wenn ein Teamleiter über viele Jahre gute Leistungen erbracht hat und zum Fertigungsleiter befördert wird, steht die Frage im Raum, wer ihm nachfolgen soll. Die Wahl fällt dann meist auf den Mitarbeiter mit der höchsten Fachkompetenz. Geschmeichelt von dem Angebot, zum Teamleiter befördert zu werden, sagt der kompetente Kollege zu. Wenn das Unternehmen Pech hat, bekommt es 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, und ist lediglich einer von vier zentralen Faktoren der Qualifikation zur Führungskraft. Natürlich sollte eine Führungskraft Fachkompetenz mitbringen, denn sie benötigt durchaus eine fachliche Heimat. Aber sie muss nicht in allem Fachlichen besonders gut oder gar der 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.

Vier zentrale Faktoren der Führungsqualifikation

Eine hohe Fachkompetenz kann 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 einer Führungsposition zu reduzieren und diese zu delegieren. Sie klammert sich an ihre Sachaufgaben, auch weil sie sich mehr über diese definiert. Dadurch fehlt ihr Zeit und Kraft, ihren eigentlichen Führungsaufgaben nachzukommen: Ziele vorzugeben sowie deren Verfolgung im Blick zu halten, Anerkennung zu zollen, Mitarbeiter beratend zu unterstützen, Gruppendynamiken wahrzunehmen und entsprechend zu reagieren, etc.. Ein bewährter Weg, um dem entgegenzusteuern, ist die Unterstützung durch eine erfahrene Führungskraft als Mentor oder durch den Besuch eines entsprechenden Führungstrainings.

Ähnlich verhält es sich beim zweiten Faktor, der Methodenkompetenz als Führungskraft. Obwohl es sehr viele altbewährte und auch sehr gute neue Tools und Techniken bspw. der Gesprächsführung, für die Durchführung von Meetings, die Konfliktklärung gibt, die den Führungsalltag erheblich erleichtern können, werden diese den Führungskräften oft nicht vermittelt oder von ihnen nicht in Anspruch genommen.

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. Die Forschungsergebnisse weisen darauf hin, dass Unternehmertum nicht nur veranlagt ist. Es scheint, zumindest bis zu einem gewissen Grad, ausbaubar zu sein.

Der wichtigste Qualifikationsfaktor für eine gute Führungskraft ist der vierte, der der Persönlichkeit. Denn 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 trainierbar und damit veränderbar, würde der Mensch seine Einzigartigkeiten verlieren. Von daher hat es seine Berechtigung, dass unsere Persönlichkeitsmerkmale äußerst stabil sind. Nur zur Klarstellung: Natürlich kann jeder sein Verhalten in bestimmten Situationen trainieren. Neben unserem persönlichen Stil gibt es natürlich auch ein adaptiertes, situativ 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 und gilt sowohl in der klassischen Arbeitswelt als auch in der neuen.

Wichtige Führungseigenschaften

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. In Letzteren hat die formale Führungsfunktion weit weniger Gewicht. 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 konfliktbelasteter sein, in dem Konflikte offener und ehrlicher angesprochen werden. Denn 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.

Darüber hinaus kann es bis zu einem gewissen Grad den „Liebesentzug“ der Kollegen kompensieren, der mit der Übernahme einer Führungsrolle zwangsläufig einhergeht. Da diese 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.