

*„Es gibt Führungskräfte und Vorgesetzte. Der Unterschied ist, dass Vorgesetzte glauben, dass ihre Mitarbeiter für sie da sind, und Führungskräfte wissen, dass sie für ihre Mitarbeiter da sind.“  
(Helmut E. Wirtz)*

Kompetenz beschreibt, wie Sie Ihre Kenntnisse, Ihre Fertigkeiten und Ihre Erfahrung kombinieren, um die Herausforderungen zu meistern. Nach Erpenbeck und Rosenstiel (2003), den beiden renommiertesten Kompetenzforschern, brauchen erfolgreiche Leader einen Kompetenz-Mix aus vier Komponenten: persönlichen und charakterlichen, unternehmerisch-aktivitätsbezogenen, fachlich-methodischen und sozial-kommunikativen Kompetenzen.

Als Leader sollten Sie zuerst Ihre eigenen Kompetenzen erkennen und weiterentwickeln, dann die Ihrer Mitarbeiter, Ihres Teams und Ihres Unternehmens. Sie sollten nicht das Setzen von Rahmenbedingungen als Anweisung oder Lenkung des Mitarbeiters missverstehen, sondern die Kompetenzentwicklung „als dialogischen Prozess begreifen und behutsam fördern“. Normen, Werte und die Unternehmenskultur sind nicht durch Belehrung und Anordnung durchzusetzen, sondern nur durch das Wirken des Leaders als Vorbild; dies führt zu einer allmählichen Verinnerlichung bei Mitarbeitern (vgl. Erpenbeck/von Rosenstiel 2003, S. 88).

---

## 2.1 Fachkompetenz

„Vorsprung durch Fachkompetenz.“ (Quelle unbekannt)

Auf die Frage, welche Kompetenzen eine Führungskraft haben soll, um den Anforderungen an sie gerecht zu werden, antworten meine Seminarteilnehmer meist zuerst: Fachkompetenz. Dabei geht hier um Erfahrung, Wissen und Know-how einer Führungskraft; sie bilden die Basis für den Einstieg in das Unternehmen. Fachliche Kompetenz beruht auf

Ausbildung und beruflicher Weiterbildung. Wie Sie in den folgenden Abschnitten dieses Kapitels noch merken werden, ist diese meist zuerst genannte keineswegs die wichtigste Kompetenz für Leader.

Die Bedeutung der Fachkompetenz hängt davon ab, auf welcher Hierarchiestufe Sie stehen. Sind Sie nahe an der Basis und in der ersten Vorgesetztenreihe, also *direkte Führungskraft*, dann hilft Ihnen sicherlich Ihre Fachkompetenz, um Mitarbeiter zu überzeugen. Sie können sich aber nicht in allen Bereichen fachlich so gut auskennen wie Ihre Mitarbeiter, sondern müssen nur einschätzen können, ob das, was Ihre Mitarbeiter sagen und tun, fachlich richtig ist bzw. sein kann. Je weiter Sie sich in der Hierarchie nach oben bewegen, desto unwichtiger wird Ihre Fachkompetenz. Es geht dann mehr und mehr darum, die richtigen Fragen zu stellen und strategisch zu denken. Jack Welch formuliert es so: „Führungskräfte hinterfragen mit einer Penetranz, die an Misstrauen grenzt – denn es kommt ihnen darauf an, dass ihren Fragen Taten folgen“ (Welch 2005, S. 85). Um es auf den Punkt zu bringen: Erstklassige Fußballspieler geben nicht unbedingt erstklassige Trainer ab. So hoch auch fachliches Wissen einzuschätzen ist, haben gute Leader andere, zusätzliche Kompetenzen.

Sie kennen den Fall, das jemand befördert wird, der die höchste Fachkompetenz hat – oft mit der Konsequenz, dass der neue Leader versucht, weiterhin alles selbst zu erledigen, und auch alles, was in der Abteilung liegen bleibt. Und das ist schlichtweg nicht möglich. Umgekehrt gibt es zahlreiche Beispiele dafür, dass man kein Fachexperte sein muss, um erfolgreich führen zu können. General Dwight D. Eisenhower zum Beispiel, der Befehlshaber der alliierten Truppen in Europa während des Zweiten Weltkriegs und späterer US-Präsident, kämpfte nie mit einer Waffe in der Hand.

- ▶ **Merksatz** Wenn Sie sich als Leader ausschließlich auf Ihre Fachkompetenz verlassen, dann empfehle ich Ihnen, sich die Frage zu stellen, ob Sie wirklich ein Leader sein wollen oder ob es Sie nicht glücklicher macht, wenn Sie Ihre Führungsverantwortung wieder abgeben.

Als Leader werden Sie voraussichtlich nicht mehr so intensiv in fachliche Fragen des Tagesgeschäfts involviert sein. Um dennoch Ihre fachliche Kompetenz aktuell zu halten, sollten Sie Folgendes tun:

Informieren Sie sich weiterhin über Entwicklungen in Ihrem Fachgebiet. Lesen Sie Fachzeitschriften, besuchen Sie fachspezifische Seminare, Kongresse und Messen, auf denen von den neuesten Entwicklungen in Ihrem Bereich berichtet wird, und treten Sie einem Fachverband oder einer Interessenvertretung als Mitglied bei, um sich auf dem Laufenden zu halten. Es ist für Ihre Mitarbeiter sehr viel einfacher, Sie als Leader zu respektieren, wenn Sie nicht nur das Gefühl haben, gut geführt zu werden, sondern auch wissen, dass diese Führung auf Wissen und Fachkompetenz beruht.

Vergessen Sie dabei aber nie, dass Ihre eigentlichen Aufgaben nicht im detaillierten fachlichen Know-how liegen. Das ist Sache Ihrer Mitarbeiter! Für Sie ist Fachkompetenz nur der Hintergrund, vor dem Sie planen, organisieren und Entscheidungen treffen.

## 2.2 Sozialkompetenz

„Effektive Führungskräfte sind die Ersten, die zuhören, und die Letzten, die reden.“  
(Peter F. Drucker 2004)

Daniel Goleman (1997) hat den Begriff der emotionalen Intelligenz (EI) geprägt. Er hat die gestiegenen emotionalen Anforderungen an Führungskräfte und die daraus resultierenden Fähigkeiten untersucht. Die fünf zentralen Elemente der emotionalen Intelligenz umfassen *Selbstwahrnehmung, Motivation, Selbstregulierung, Empathiefähigkeit und soziale Fähigkeiten*. Nach Goleman liegt der Einfluss des Intelligenzquotienten (IQ) auf den beruflichen Erfolg nur bei rund 25 bis 30 Prozent und bei Leadern sogar nur bei etwa 15 Prozent. Das heißt, für erfolgreiche Leader ist der innere Wert und damit das Maß an sozialer Kompetenz des Einzelnen entscheidend.

Im Kern beschreibt Goleman die emotionalen Qualitäten als das Bewusstsein und die Kontrolle über die eigenen Gefühle, das Einfühlungsvermögen in andere Menschen, verbunden mit der Fähigkeit, wie man soziale Beziehungen nutzt, sowie die Anlage, sich selbst zu motivieren und die eigenen Emotionen so zu steuern, dass sich die eigene Lebensqualität und die der Mitarbeiter verbessert. Gerade die Einschätzung und Kontrolle der eigenen Gefühle legen den Grundstein der emotionalen Intelligenz. Sie ist eine Art Meta-Fähigkeit, von der es abhängt, wie gut Sie Ihre sonstigen Fähigkeiten und Kompetenzen zu nutzen verstehen.

Ähnlich wie Sie Ihre fachliche Kompetenz im Laufe Ihres Lebens erlernt haben, ist die emotionale bzw. soziale Kompetenz erlernbar. So wie Ihr IQ die Basis für Ihre fachliche Kompetenz bildet, stellt die EI die Grundlage für Ihre soziale Kompetenz dar. Wenn Sie fachliche Vorgänge hervorragend beherrschen, aber kein Team führen bzw. motivieren können, dann müssen Sie Ihre Potenziale erschließen, ansonsten werden Sie sich nie richtig wohlfühlen als Leader und Ihre Mitarbeiter emotional auch nicht erreichen. Ihre sozialen und emotionalen Fähigkeiten bilden die Basis, um mit Ihren Mitarbeitern eine konstruktive Beziehung des Miteinanders aufzubauen.

### Fallbeispiel

Einer meiner Coachees wollte seine emotionale Kompetenz und seine Fähigkeit verbessern, Mitarbeiter zu verstehen. Zu Beginn des Coachings stellte sich heraus, dass sie ihm nicht vertrauten und ihm schlechte Nachrichten nicht mitteilten, weil sie vor seinen Reaktionen Angst hatten. Als mein Coachee davon hörte, war er bestürzt, denn er hatte ein anderes Bild von sich im Umgang mit seinen Mitarbeitern. Doch auch seine Familie gab ihm ein ähnliches Feedback. Wir starteten unsere gemeinsame Arbeit, um seine emotionale Kompetenz durch Training und Feedback zu verbessern.

Eine Aufgabe war, dass er eine Urlaubsreise in ein Land buchte, dessen Sprache und Kultur für ihn neu waren. Dort beobachtete er sich selbst, wie er auf das Fremde und Unvertraute reagierte und inwieweit er Menschen offen gegenüber treten konnte, die anders waren als er. Als er mit einer größeren Sensibilität und neuem Verständnis aus

dem Urlaub zurückkam, vereinbarten wir eine intensive Begleitung im Arbeitsalltag, in dessen Verlauf ich ihn beobachtete und ihm Rückmeldung und Hinweise zu einem veränderten Verhalten gab. Außerdem führte er Tagebuch über seine Erfolge, bei denen er anderen zuhörte und sich auf ihre Sichtweise einließ. Er nahm sich einige Male per Video in Besprechungen auf und bat seine Mitarbeiter, ihm Feedback zu seinem Verhalten zu geben. Wir arbeiteten mehrere Monate miteinander, und die emotionalen Fähigkeiten des Managers wurden besser und besser, was sich letztlich auch auf seine Arbeitsleistung und seine persönliche Motivation auswirkte. Wichtig für seinen Erfolg war sein starker Wunsch, seine emotionalen Fähigkeiten zu verbessern und an sich persönlich zu arbeiten. Das dauerhafte über einen längeren Zeitraum durchgeführte Coaching war es, das ihm letztlich zum Durchbruch verhalf.

Ein weiteres wichtiges Element Ihrer sozialen Fähigkeiten ist die Art und Weise, wie Sie mit Ihren Mitarbeitern und Ihrem Team kommunizieren. Wie ist Ihre Fähigkeit zur Gesprächsführung ausgeprägt? Wie schaffen Sie es, in der Vielzahl von Besprechungen, Verhandlungen und Einzelgesprächen Ihre Effektivität beizubehalten? Die Qualität Ihrer Arbeit hängt in hohem Maße von der Fähigkeit ab, in Gesprächssituationen mit unterschiedlicher Zusammensetzung und Zielsetzung professionell und zielgerichtet zu kommunizieren und zu führen.

Als Leader geht es nicht nur um Ihre eigenen sozialen Fähigkeiten, sondern auch um die Einschätzung derer Ihrer Mitarbeiter. Gerade in einem Team ist es entscheidend, dass die einzelnen Mitglieder sich so gut wie möglich ergänzen und das Arbeitsklima entsprechend gut ist.

- ▶ **Merksatz** Ihre Teamfähigkeit als Leader äußert sich darin, wie Sie sich als „Gleicher unter Gleichen“ inhaltlich positionieren, kreative Ideen einbringen und Ihr Wissen an passender Stelle zur Verfügung stellen. Es ist für die Wahrnehmung Ihrer sozialen Akzeptanz in hohem Maße wichtig, wie Sie Ihre Mitarbeiter einbeziehen, auf deren Vorschläge eingehen, zuhören, für die Beteiligung aller sorgen, Unterschiede deutlich machen und vermitteln, Konflikte ansprechen und Lösungen einfordern.

Sie als Leader sind immer in zweifacher Hinsicht eingebunden: Auf der einen Seite sind Sie Akteur in einer Arbeitssituation und gestalten einen Prozess; auf der anderen Seite müssen Sie sich ein Stück dabei selbst zuschauen, weil sie Teil der Situation sind. Von Ihnen ist die Fähigkeit verlangt, zu handeln und sich dabei zugleich zu beobachten, die eigene emotionale Betroffenheit wahrzunehmen, sie zu berücksichtigen und sich auch ein Stück davon zu distanzieren, die eigenen Vorlieben zu kennen und zu wissen, in welchen Situationen Ihre eigenen Alarmglocken läuten.

## 2.3 Checkliste: Soziale Kompetenz

### Checkliste

Beantworten Sie die folgenden Fragen schriftlich, um sich selbst besser einzuschätzen und Ansatzpunkte zur Optimierung Ihrer sozialen Kompetenz zu erkennen:

- Überlegen Sie, welche Aufgaben Sie gerne erledigen. Sind das eher faktenorientierte Tätigkeiten oder solche, in denen Sie mit Menschen umgehen? Situationen, in denen Sie sich wohlfühlen, sind immer auch Hinweise darauf, wo Ihre Kernkompetenzen liegen. Sind das führungsrelevante Aufgaben?
- Fragen Sie Arbeitskollegen, Mitarbeiter, denen Sie vertrauen bzw. gute Freunde, wie diese Sie wahrnehmen. Deckt sich diese Einschätzung mit Ihrer eigenen? Wo gibt es Differenzen?
- Fragen Sie sich, ob es Situationen gibt, in denen Ihre Gefühle mit Ihnen durchgehen und Sie die Kontrolle verlieren.
- Gibt es schwierige zwischenmenschliche Situationen, in die Sie immer wieder hineingeraten? Woran könnte das liegen, welchen Beitrag leisten Sie dabei? Wenn Sie sich in den anderen hineinversetzen, wie würde es Ihnen dabei ergehen?
- Reflektieren Sie Ihre kritischen Situationen, die sich im Umgang mit Mitarbeitern ergeben, ausreichend?
- Haben Sie den Eindruck, dass in manchen Situationen Missverständnisse auftreten, etwa im Gespräch mit Mitarbeitern, eventuell immer bei den gleichen Mitarbeitern bzw. in ähnlichen Situationen? Um welche Situationen geht es?

## 2.4 Führungskompetenz

„Führung ist die schöne und auch schwierige Kunst, mit Menschen richtig umzugehen und vor allem – bei ganz unterschiedlichen Talenten und Situationen – die Ziele eines Unternehmens gemeinsam zu erreichen.“ (Kay von Fournier 2006, S. 15)

Viele Leader sind unvorbereitet in die Position als Leader gelangt und haben teilweise keine formale Qualifikation als Führungskraft. Häufig wurden sie aufgrund ihrer ausgezeichneten fachlichen Kompetenz befördert. In Führungspositionen ist es aber wichtig, wie Sie die Mitarbeiter anleiten, Ihre Vorbildfunktion wahrnehmen und von Ihren Mitarbeitern akzeptiert und respektiert werden. Respekt gewinnen Sie nicht durch Ihre fachliche Kompetenz, sondern durch die Art und Weise, wie Sie die Mitarbeiter führen, durch Ihre Fairness, Sozialkompetenz und Gerechtigkeit.

Effektive Leader arbeiten nur etwa 30 bis 40 Prozent ihrer Zeit an fachlichen Aufgaben. Den Rest der Zeit verbringen sie damit, die Steine aus dem Weg zu räumen für ihr Team,

ihre Abteilung, für ihren Bereich oder Geschäftsbereich. Wichtiges Werkzeug ist hierbei die Kommunikation. Sprechen Sie mit Ihren Mitarbeitern darüber, was Sie für sie tun können und was sie benötigen, damit sie effektiver arbeiten können. Wenn es Ihnen gelingt, ein Team zu führen, das funktioniert und motiviert ist, das seine Aufgaben erfolgreich abschließt, dann fallen Sie auf, und zwar ein bis zwei Führungsetagen weiter oben.

---

## 2.5 Checkliste: Führungskompetenz

### Checkliste

Ihre Aufgabe ist es, folgende Punkte zu klären und wenn nötig, Probleme beiseitezuräumen:

- Gibt es Motivationsprobleme bei einzelnen Mitarbeitern? Worin liegen diese begründet und was können Sie tun, um die „Stolpersteine“ zu beseitigen?
- Funktioniert die Kommunikation innerhalb des Teams? Werden wichtige Informationen ausgetauscht?
- Gibt es Spannungen im Team, die die Leistung beeinträchtigen?
- Kennen die Teammitglieder ihre Aufgabenbereiche und die der anderen? Wissen sie gegenseitig über ihre Kompetenzen Bescheid?
- Hat Ihr Team die „richtigen“ Ziele? Entsprechen diese Ziele den Unternehmenszielen?
- Gibt es im Team die „richtigen“ Normen, etwa eine ausgeprägte Leistungsnorm? Sind alle Mitarbeiter etwa gleich stark motiviert?
- Funktioniert die Zusammenarbeit innerhalb des Teams oder mit anderen Abteilungen reibungslos oder muss viel Energie dafür aufgewendet werden?

---

## 2.6 Methodenkompetenz

„Tausend Meister, tausend Methoden.“ (Chinesisches Sprichwort)

Die Methodenkompetenz bezieht sich auf die Fähigkeit, Fachwissen zu beschaffen, dieses entsprechend zu verwerten und Ihren Arbeitsalltag strukturiert zu bewältigen. Ihre Methodenkompetenz ist mitverantwortlich dafür, wie gut Sie sich Fachkompetenz aufbauen und diese erfolgreich nutzen können. Es geht also nicht um das Erlernen von Detailwissen, sondern darum, wie Sie Erlerntes strukturieren und methodisch anwenden können.

Dazu gehört das persönliche Zeitmanagement. Zeit ist eine überaus kritische Variable, wenn Sie an die zunehmende Leistungsdichte und die immer geringere Bereitschaft zu Zugeständnissen bezüglich des „time to market“ auf der Seite Ihrer Kunden denken.

Egal, welcher Führungsebene Sie angehören, egal, aus welchem beruflichen Bereich Sie kommen, Ihre Aufgabe ist es, Probleme zu lösen. An jedem Tag und in annähernd jeder Ihrer beruflichen Situationen müssen Sie sich um die Bewältigung von Schwierigkeiten kümmern. Ihre Gespräche mit Mitarbeitern drehen sich im Kern um die Lösung von großen und kleinen, von komplexen und simplen Problemen. Die Fähigkeit, diese Probleme möglichst schnell und effektiv zu lösen, entscheidet über Ihren Erfolg, Ihre Position und Ihre weitere Karriere (vgl. Tracy/Scheelen 2005, S. 393).

- ▶ **Merksatz** Zum Problemlösen brauchen Sie eine Reihe von Teilkompetenzen. Sie müssen beispielsweise Gespräche effektiv führen, um herauszufinden, was genau das Problem ist. Sie müssen verstehen, wie das Problem zustande kommt. Hier sind wiederum Ihre Kommunikationsfähigkeit sowie Ihre Sozialkompetenz gefragt, außerdem auch Ihr Wissen über die betrieblichen Strukturen und Hintergründe, die Einfluss auf das Entstehen der Schwierigkeit haben. Schließlich brauchen Sie die Fähigkeit zu entscheiden, an welcher Stelle Sie ansetzen wollen, um die Situation zu verändern, und das Durchsetzungsvermögen, um die Lösung auch umzusetzen.

---

## 2.7 Master-Checkliste: Kompetenzen

Gehen Sie die folgende Checkliste durch und nehmen Sie das Ergebnis als Grundlage für Ihr weiteres Arbeiten auf dem Weg zu einem wirksamen Leader.

### Checkliste

- Wie halten Sie sich auf Ihrem Fachgebiet auf dem Laufenden?
- Welche Fachzeitschriften lesen Sie, welche Seminare besuchen Sie, welche Hörbücher hören Sie sich an, welche Videotrainings haben Sie durchgearbeitet? Welche Coachings haben Sie erhalten?
- Welche Fragetechniken setzen Sie ein, um zu hinterfragen, ob das, was Ihre Mitarbeiter Ihnen berichten, auch richtig ist?
- Wie stark ist Ihr soziales Fingerspitzengefühl ausgeprägt?
- Woran erkennen Sie die emotionale Arbeitsfähigkeit Ihres Teams?
- Wie ist der Anteil zwischen „Zuhören“ und „Reden“ in Ihren Gesprächen mit Ihren Mitarbeitern?
- Wie effektiv führen Sie Meetings, Besprechungen und Einzelgespräche?
- Was werden Sie ab sofort nicht mehr selbst tun?
- Treffen Sie Entscheidungen dann, wenn Ihre Mitarbeiter es von Ihnen erwarten?
- Wie steht es um Ihre Entscheidungsfreude?

- Sind Sie überzeugend, gewinnen Sie, wenn Sie mit Ihren Mitarbeitern sprechen, oder geben Sie nur Informationen weiter?
- Wie gut sind Ihr persönliches Zeitmanagement und Ihre Selbstorganisation?
- Kommen Sie in Ihren Präsentationen überzeugend an?





<http://www.springer.com/978-3-658-00099-8>

Mitarbeiterführung mit dem LEAD-Navigator®

Erfolgreich und wirksam führen

Hettl, M.

2013, XIII, 222 S. 13 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-658-00099-8