

Führungskompetenz | 06.09.2016 | Lesezeit 3 Min.

## Ein guter Chef ist ein guter Coach

*Erfolg und Leistungskultur eines Unternehmens stehen und fallen mit der Führungskompetenz der Vorgesetzten und des Managements. Je besser es Führungskräften gelingt, die Mitarbeiter zu mobilisieren, desto erfolgreicher ist die Firma.*

---

Die Vorschriften in deutschen Unternehmen sind mitunter ganz schön techniklastig: Für das Bedienen von Maschinen wird ein Befähigungsnachweis verlangt – für das Führen von Mitarbeitern in der Regel nicht. Meist reicht es aus, ein guter Fachmann zu sein – ab einer bestimmten Hierarchiestufe kommt die Personalverantwortung mehr oder weniger automatisch dazu.

---

Eine gute Führungskraft ist fachlich und moralisch ein Vorbild, begeistert, vermittelt ein starkes Gemeinschaftsgefühl und fördert jeden Mitarbeiter seinen Fähigkeiten und Bedürfnissen entsprechend.

---

Dabei warnen Experten seit langem vor dieser Beiläufigkeit und empfehlen, mit Nachwuchsführungskräften professionelle Potenzialanalysen und regelmäßige anonyme Feedbackrunden durchzuführen (siehe iwd-Artikel „[Führungskraft per Zufall?](#)“).

# 60 Prozent der Nachwuchskräfte mit Führungskraft zufrieden



Denn ganz von allein läuft das Chefsein eben nicht, wie Studien regelmäßig bestätigen. So ist nur rund ein Fünftel der akademischen Nachwuchskräfte mit ihrem direkten Vorgesetzten sehr zufrieden, dies zeigt eine Befragung durch das Institut für Demoskopie Allensbach im Auftrag der Initiative Zukunftsfähige Führung. Immerhin 60 Prozent sind mit ihrer Führungskraft im Großen und Ganzen zufrieden. Im Einzelnen schätzen die Nachwuchskräfte vor allem folgende Eigenschaften an ihren Chefs (Grafik):

**Die meisten Nachwuchskräfte bescheinigen ihren Vorgesetzten große fachliche Fähigkeiten, Entscheidungs- sowie Durchsetzungsstärke.**

Auch bestätigt eine Mehrheit ihren Führungskräften, selbstständiges Arbeiten zu fördern und den Mitarbeitern Freiräume zu geben.

Allerdings kritisiert der Nachwuchs auch so manches: dass sich der Vorgesetzte zu wenig Zeit für den Austausch nimmt und dass die eigenen Potenziale und Talente zu wenig gefördert werden.

**Nur 38 Prozent der akademischen Nachwuchskräfte bescheinigen ihrem Chef, offen für Kritik zu sein.**

Viele Vorgesetzte sind von ihren Kompetenzen als Führungskraft selbst überzeugter als die eigenen Mitarbeiter. In 26 der 27 abgefragten Kompetenzen und Verhaltensweisen schätzten sich die Führungskräfte selbst als besser ein, als es ihnen die Nachwuchskräfte attestierten.

# Der Führungsstil ist entscheidend

Noch wichtiger als die einzelnen Kompetenzen, die eine Führungskraft mitbringen und praktizieren sollte, dürfte ihr Führungsstil sein. Neben den gängigen Varianten wie befehlend, visionär, leistungsorientiert, demokratisch, gefühlsorientiert und beratend hat sich in der Wissenschaft der transformationale Führungsstil als besonders innovationsförderlich herausgestellt.

**Demnach handelt eine Führungskraft als fachliches und moralisches Vorbild, sie vermittelt eine begeisternde Vision und ein starkes Gemeinschaftsgefühl und sie fördert jeden Mitarbeiter entsprechend seinen individuellen Fähigkeiten und Bedürfnissen.**

## Wer ist besser: Chef oder Chefin?

Diese Durchschnittswerte erzielten weibliche  
und männliche Vorgesetzte in den jeweiligen  
Führungskompetenzen

Skala von 1 (trifft sehr selten zu)  
bis 5 (trifft sehr häufig zu)

- Frauen
- Männer

### Führungskompetenzen

#### Lernfähigkeit und Unterstützung



#### Unternehmerische Haltung



#### Ziele und Perspektiven



#### Ergebnisorientierung



#### Kommunikation und Fairness



#### Vorbildfunktion



Kommunikation und Fairness: Inwieweit sorgt die Führungskraft  
dafür, dass der Umgang miteinander auf fairen Spielregeln wie  
Transparenz, Offenheit und Aufrichtigkeit basiert?

Online-Befragung von 14.348 Teilnehmern  
(4.939 Frauen und 9.409 Männer)  
zwischen 2009 und 2015

Quelle: Technische Hochschule Mittelhessen  
© 2016 IW Medien / iwd

Kernelemente des transformationalen Führungsstils sind die Wertschätzung der Mitarbeiterkompetenzen sowie die Delegation von Entscheidungen. Mitarbeiter, die einen solchen Chef haben, erhalten einen großen Handlungsspielraum und viel Freiheit - und viel Verantwortung.

Der transformationale Führungsstil ist vor allem dann besonders effektiv, wenn sich in einem Unternehmen oder einer Organisation betriebliche Prozesse und Strukturen verändern. Denn wenn die Führungskraft ihre Mitarbeiter zu Eigeninitiative und kreativer Problemlösung anregt und gleichzeitig attraktive Entwicklungsperspektiven aufzeigt, sind die Beschäftigten in der Regel auch besonders kreativ und leistungsfähig.

## **Frauen sind die besseren Chefs**

Die umfangreichste deutsche Untersuchung zur transformationalen Führung stammt von der Business School an der Technischen Hochschule Mittelhessen. Die Studie mit mehr als 14.000 Teilnehmern, von denen 75 Prozent Führungskräfte waren, zeigt unter anderem, dass Frauen in der Regel die besseren Chefs sind (Grafik):

**Bei allen Kompetenzen, die Beschäftigte von einer guten Führungskraft erwarten, schneiden die weiblichen Vorgesetzten im Schnitt besser ab als die männlichen.**

Das für seine Personalpolitik häufig gelobte Unternehmen Google ist von der Idee der transformationalen Führung übrigens so überzeugt, dass es seine Führungsprinzipien daraus abgeleitet hat. Google-Bosse werden dazu angehalten, ihrem Team zuzuhören, sich nicht um jede Kleinigkeit zu kümmern sowie produktiv und ergebnisorientiert zu sein. Die erste Regel für sie lautet: „Sei ein guter Coach.“

### **Kernaussagen in Kürze:**

- Um ein guter Chef zu sein, reichen fachliche Qualifikationen allein nicht aus.
- Bereits mit Nachwuchsführungskräften sollten Potenzialanalysen und anonyme Feedbackrunden durchgeführt werden.
- Eine gute Führungskraft vermittelt eine begeisternde Vision und fördert jeden einzelnen Mitarbeiter individuell.