

Führungskompetenz

- Definition, Beurteilung (Messung) und Beispiele -

■ Definition

Die **Führungskompetenz** besteht aus mehreren Teilkompetenzen (den **Führungskompetenzen**). Eine Kompetenz ist eine Kombination aus Verhaltensweisen, Kenntnissen, Erfahrungen und Persönlichkeitsmerkmalen, die (nachweislich) zu angestrebten Resultaten (Erfolgen) auf einem bestimmten Aufgabengebiet führt. Folglich kann man die Führungskompetenz als die Fähigkeit der Umsetzung von Zielen eines Unternehmens oder einer organisatorischen Einheit in messbare Resultate (mit einem Team) definieren. Die Ergebnisse werden mithilfe geeigneter Kennzahlen (Key Performance Indicators) gemessen.

■ Validität (Qualität) bei der Einschätzung der Führungskompetenz

Welche Kombination von Verhaltensweisen, Erfahrungen und Persönlichkeitsmerkmalen führt zu messbaren Ergebnissen (Erfolgen)? Fragt man zehn Personen, bekommt man in der Regel einige Dutzend verschiedener Antworten. Deswegen ist es wichtig, die Erfahrungen erfolgreicher Führungspersönlichkeiten und Unternehmen systematisch (empirisch) zu untersuchen und zu operationalisieren. Auf dieser Grundlage kann man unternehmensspezifische Kompetenzmodelle für die Führungskräfteentwicklung erarbeiten.

Für eine praxisrelevante Einschätzung der Führungskompetenzen müssen diese durch konkrete (beobachtbare und ergebnisrelevante) Verhaltensbeschreibungen definiert sein. Je allgemeiner (abstrakter) die Formulierungen, desto geringer ist die Praxisrelevanz. Besonders hohe Ansprüche an die Qualität sind notwendig, wenn zusätzlich zu Kompetenzen auch Persönlichkeitsmerkmale Werte oder grundlegende Einstellungen (im Interview, Assessment Center oder im 360-Grad-Feedback) erhoben werden sollen. Diese sind vor allem für Auswahlentscheidungen relevant. Dabei geht es um die Frage, welche Potenzialträger zu Führungskräften entwickelt werden sollen. Persönlichkeitsmerkmale, Wertorientierungen und Einstellungen sind kaum veränderbar, haben aber einen großen Einfluss auf das zukünftige Führungsverhalten. Das bedeutet, dass der Fragebogen sowohl für Persönlichkeitsmerkmale als auch für Kompetenzen möglichst valide und reliabel sein muss. Diese Qualitätsmerkmale eines Fragebogens kann man im Wesentlichen nur am Antwortverhalten der Teilnehmer an einer angemessen großen Stichprobe erkennen. Siehe dazu unser Merkblatt „[Qualität von Befragungen und Interviews](#)“ (pdf download).

■ Beispiele für Führungskompetenzen

Die nachfolgende Übersicht enthält einige Beispiele aus einem typischen kundenspezifischen Kompetenzmodell eines Unternehmens. Grundlage ist unsere Studie mit rund 14.000 Teilnehmern. Einzelheiten dazu finden Sie in unseren [Publikationen](#) (Link). Bitte beachten Sie, dass in dem nachfolgenden Beispiel jede Teilkompetenz der Führungskompetenz nur durch drei Verhaltensbeschreibungen definiert ist; notwendig sind in der Regel sechs bis acht.

**Beispiele für Führungskompetenzen
aus einem Fragebogen mit ausgewählten Verhaltensbeschreibungen**

1. Vorbild sein und Vertrauen aufbauen	
Persönliches Auftreten	<ul style="list-style-type: none"> - Sein (oder ihr) Auftreten ist souverän und überzeugend - Ist klar und eindeutig in seiner Ausdrucksweise - Ist glaubwürdig und sachkundig in dem, was er sagt und tut
Vertrauen aufbauen	<ul style="list-style-type: none"> - Er (oder sie) meint was er sagt - Steht für klare Wertvorstellungen (gibt Orientierung) - Stellt gemeinsame Ziele über persönliche Interessen
2. Ziele festlegen	
Zielformulierung	<ul style="list-style-type: none"> - Setzt anspruchsvolle und zugleich realistische Ziele - Kontrolliert die Zielerreichung und gibt konstruktives Feedback - Macht klar, wie jeder zum Unternehmenserfolg beitragen kann
Zielsetzung	<ul style="list-style-type: none"> - Macht regelmäßige Fortschrittskontrollen (Zwischenziele) - Sorgt dafür, dass Ziele in Aktionen umgesetzt werden - Fördert und erhält die Motivation der Mitarbeiter
Planung	<ul style="list-style-type: none"> - Antizipiert veränderte Rahmenbedingungen und setzt Prioritäten - Schätzt Dauer und Schwierigkeit der Aufgabe richtig ein - Antizipiert Hindernisse und entwickelt Lösungen
3. Lernfähigkeit fördern	
Delegation	<ul style="list-style-type: none"> - Delegiert Verantwortung passend zu den Fähigkeiten - Ermuntert seine Mitarbeiter, selbständig Ziele als Beitrag zum Erfolg des Unternehmens oder der organisatorischen Einheit zu formulieren - Stellt die notwendigen Ressourcen bereit
Entwicklung von Fähigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> - Gibt konkrete Hinweise darauf, wie und was die Mitarbeiter lernen sollen, um ihre Ziele besser erreichen zu können - Bespricht regelmäßig Stärken und Schwächen seiner Mitarbeiter - Erkennt und fördert gezielt die Fähigkeiten seiner Mitarbeiter
4. Fair und wirksam kommunizieren	
Präsentation/ Besprechungen	<ul style="list-style-type: none"> - Präsentiert klar, überzeugend und zielorientiert - Vermittelt auch komplexe Sachverhalte verständlich und einprägsam - Sorgt für effiziente Besprechungen (Zeit und Ergebnisse)
Kommunikationsverhalten	<ul style="list-style-type: none"> - Sorgt für ausreichende Informationen über wichtige Vorgänge - Kann seine Meinung überzeugend durchsetzen - Unterbindet wirksam unpassendes, abschweifendes und nicht zielführendes Verhalten
Emotionale Intelligenz	<ul style="list-style-type: none"> - Ist sich seiner eigenen Emotionen und deren Auswirkung auf Andere bewusst - Verfügt über Einfühlungsvermögen (Empathie) gegenüber Kunden, Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten - Stellt konstruktive, vertrauensvolle Beziehungen her

5. Ergebnisorientierung und Umsetzungsstärke	
Kundenorientierung	<ul style="list-style-type: none"> - Denkt über die derzeitigen (kurzfristigen) Erwartungen und Probleme seiner Kunden und Zielgruppen hinaus - Stellt sicher, dass alle Mitarbeiter Kundenanforderungen selbständig erfüllen können - Sorgt für regelmäßiges Feedback von Kunden und dafür, dass es in die Organisation kommuniziert wird
Leistungsbeurteilung	<ul style="list-style-type: none"> - Sorgt für klare Maßstäbe oder Kennzahlen für den Leistungserfolg (Produktivität, Rentabilität, Deckungsbeitrag, Umsatz, Kosten) - Gibt konstruktives Feedback zu den Arbeitsergebnissen und zum Verhalten - Versetzt die Mitarbeiter in die Lage, Engpässe, Reibungsverluste, Doppelarbeiten und Ineffizienzen möglichst selbständig zu beheben
6. Unternehmerisches Denken und Handeln	
Kontinuierliche Verbesserung	<ul style="list-style-type: none"> - Sorgt für kontinuierliche Verbesserungen bei technischen und organisatorischen Abläufen - Verbessert Methoden, Technologien oder Prozesse ergebniswirksam - Schafft ein Klima des verantwortungsvollen Umgangs mit Waren, Geräten, Maschinen, Hilfsmitteln und anderen Wirtschaftsgütern
Innovation	<ul style="list-style-type: none"> - Erkennt Chancen und verwandelt Ideen zu neuen Dienstleistungen, Problemlösungen oder Ertragsmöglichkeiten - Erkennt Risiken frühzeitig und schätzt sie realistisch ein - Erarbeitet neues Wissen und sorgt für die Einbindung und Anwendung dieses Wissens im Tagesgeschäft
Kreativität	<ul style="list-style-type: none"> - Fördert die Kreativität der Mitarbeiter im Hinblick auf die Ziele - Erkennt (antizipiert) frühzeitig Probleme und entwickelt neue Ideen - Beherrscht das Entwickeln neuer Lösungen aus einer Vielzahl unterschiedlicher Quellen oder Disziplinen.

■ Einschätzung („Messung“) der Führungskompetenz

Einen (validierten) Fragebogen kann man in verschiedenen Diagnose-Methoden einsetzen. Beispiele sind (1.) Verhaltensinterviews, (2.) Online- oder Offline- Tests, (3.) Assessment-Center oder (4.) ein 360-Grad-Feedback. Unter dem Aspekt „Preis-Leistungs-Verhältnis“ hat sich das 360-Grad-Feedback in der Praxis als die effizienteste Methode erwiesen. Dabei werden (zusätzlich zum Selbstbild) auch die Einschätzungen von Mitarbeitern, Kollegen, Vorgesetzten oder Kunden hinzugezogen. Dadurch entsteht eine größere Objektivität (und Validität) als es bei den anderen Methoden möglich ist. Eine Variante ist das 180-Grad-Feedback, bei dem die Führungskraft ihr Verhalten selbst einschätzt und die Meinungen ihrer direkten Mitarbeiter einholt. Sehr kostengünstig ist auch die Kombination aus Online-Test (zur Vorauswahl) und einem persönlichem Interview. Die Nachteile des Assessment Centers sind die Kosten und die Tatsache, dass damit entscheidende Führungskompetenzen wie zum Beispiel die Herstellung einer Vertrauensbasis, die erfolgreiche Wahrnehmung der Vorbildfunktion oder [Empathiefähigkeit](#) (Link) gar nicht „gemessen“ werden können.

Weitere Informationen zum 360-Grad-Feedback in verschiedenen Varianten finden Sie unter den folgenden Links:

- [360-Grad-Feedback](#) (zum Thema Verhaltensänderung)
- [360-Grad-Beurteilung](#) (zum Thema Auswahl von Führungskräften)

Führungskompetenzen sind ein Bestandteil der Managementkompetenzen. Eine Übersicht dazu mit Online-Tests zur Selbsteinschätzung finden Sie in unserem [Management Test Center](#) (www.managementkompetenzen.de)

■ Führungskompetenz in der Personal- und Führungskräfteentwicklung

Ohne eine belastbare (valide) Diagnose (und Feedback) zu den Stärken, Schwächen und Potenzialen von Kandidaten ist es kaum möglich, Management- und Führungskompetenzen zu verbessern. Auf die Diagnose müssen konkrete Verbesserungsmaßnahmen folgen. Dazu empfehlen wir einen kurz- und langfristigen Persönlichen Entwicklungsplan, der den konkreten Beitrag zum Unternehmenserfolg erkennen lässt. Tipps zur Erstellung solcher Pläne und Informationen zu erfolgreichen Praktiken der Führungskräfteentwicklung finden Sie unter den folgenden Links:

- [Persönlicher Entwicklungsplan](#) (pdf download)
- Ergebnisse der Studie "[Best Practice in Leadership Development](#)" (pdf download)

■ Tipps zum Coaching

Beim Coaching kommt es darauf an, zwischen seriösen und esoterischen Angeboten oder reiner Scharlatanerie zu unterscheiden. Dazu empfehlen wir folgende Beiträge:

- [Coaching – Wirksamkeit und Effektivität](#) (pdf download)
- [Systemisches Coaching – eine kritische Analyse](#) (pdf download)

■ Welche Kompetenzen sind wichtig und relevant?

Es gibt unzählige Tipps zum "**Erfolg**" von **Führungskräften**. Wie kann man aber die **Spreu** vom **Weizen** trennen? Unser **Forschungsprojekt** hat gezeigt, worauf es bei Führungskompetenzen **wirklich ankommt**. Weitere Informationen unter dem Link [Führungskompetenz](#) (www.führungskompetenzen.com)

Viel Erfolg bei der Führungskräfteentwicklung!

Gießen im Juli 2017

Prof. Dr. Waldemar Pelz, [Technische Hochschule Mittelhessen](#)

Angewandte Forschung und Entwicklung sowie Technologietransfer
am [Institut für Management-Innovation](#)