

Führungskompetenz

Definition, Bedeutung, Beispiele, Diagnose (Messung) und Praxis

Prof. Dr. Waldemar Pelz

■ Inhaltsverzeichnis (White Paper Führungskompetenz)

- ▶ [Definition](#) Führungskompetenz und Diagnose nach DIN 33430
- ▶ [Bedeutung](#): Welche Kompetenzen sind besonders wichtig?
- ▶ Notwendigkeit einer [validen](#) Beurteilung (Diagnose) der Führungskompetenz
- ▶ [Beispiele](#) für (validierte) Führungskompetenzen – [Liste](#)
- ▶ Tipps zur Beurteilung („[Messung](#)“) der Führungskompetenz
- ▶ Tipps für die Personal- und [Führungskräfteentwicklung](#)
- ▶ Tipps zum [Coaching](#) der Führungskompetenz
- ▶ Welche Kompetenzen sind in der [Praxis](#) besonders wichtig und relevant?

■ Definition Führungskompetenz

Die **Führungskompetenz** besteht aus mehreren Teilkompetenzen (den **Führungskompetenzen**). Eine Kompetenz ist eine Kombination aus (beobachtbaren) 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 Organisation in messbare Resultate definieren.

Die Ergebnisse werden mithilfe geeigneter Kennzahlen (Key Performance Indicators) gemessen. Die Wirksamkeit (Praxisrelevanz) von Führungskompetenzen kann man im Wesentlichen nur durch eine Validierung nachweisen (siehe Abschnitt Validität). Ansonsten bewegt man sich im Bereich der Spekulation mit vordergründig plausiblen, aber nicht praxisrelevanten „Modellen“ wie zum Beispiel „Situatives Führen“, „Reiss-Profile“ oder „DISG-Test“ – Konzepte, die auf dem Barnum-Effekt beruhen (siehe Link zum [Stand der Forschung](#)). Viktor Lau nannte bezeichnete derartige „Konzepte“ als „angloamerikanischen Beraterklamauk“.

Empfehlung: die Diagnose (nicht nur) der Führungskompetenz sollte den Mindestanforderungen der [DIN-Norm 33430](#) entsprechen. Sie stellt den sachgemäßen Umgang mit Verfahren der Eignungsbeurteilung sicher. Schließlich geht es um wichtige personalpolitische Entscheidungen mit weitreichenden Konsequenzen sowohl für das Unternehmen als auch für die Führungskräfte und Potenzialträger.

■ **Bedeutung: Welche Führungskompetenzen sind besonders wichtig?** [↑](#)

Die Frage, welche Führungskompetenzen oder Persönlichkeitsmerkmale besonders wichtig sind, kann man seriös nur dann beantworten, wenn man die konkreten Anforderungen der Stelle oder Aufgabe kennt. Das „vergessen“ viele „Ratgeber“ aus dem journalistischen und beratenden Umfeld; es gibt einfach keine universellen Erfolgsrezepte.

Beispielsweise hat ein Abteilungsleiter in einem Konzern völlig andere Aufgaben und Verantwortlichkeiten als ein mittelständischer Unternehmer, ein freiberuflich Tätiger, ein Vorstandsmitglied oder ein Projektleiter, der ein Projekt zur Entwicklung einer neuen Software oder der Einführung eines SAP-Moduls leitet.

Dazu einige Beispiele mit der Möglichkeit, diese Fähigkeiten online zu testen:

- ▶ [Kernkompetenzen](#): Führungskompetenzen von Potenzialträgern und Führungsnachwuchskräften
- ▶ [Führungskompetenzen von Unternehmern](#), wie zum Beispiel der „Hidden Champions“ mit der besonderen Fähigkeit „[Umsetzungskompetenz](#)“
- ▶ [Kompetenzen des Top-Management-Teams](#) (zum Beispiel Vorstandsmitglieder).

Zu jedem dieser Tests sind die Kennzahlen der Validität angegeben.

■ **Notwendigkeit einer validen Beurteilung 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 Beurteilung 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 (validierte) Führungskompetenzen – Liste [↑](#)

Die nachfolgende Liste enthält einige Beispiele aus einem typischen kundenspezifischen Kompetenzmodell eines real existierenden 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 (exemplarisch) durch drei Verhaltensbeschreibungen definiert ist; notwendig sind in der Regel sechs bis acht.

Liste mit Beispielen 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 Leistungsmaßstäbe und Kennzahlen (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.
-------------	---

■ Tipps zur Beurteilung („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](#) (Mitarbeiterbefragung), 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. Hinzu kommt, dass die „Beobachter“ weder die „Rolle“ des realen Vorgesetzten, noch die von Mitarbeitern oder Kollegen „spielen“ können. Es ist einfach eine „theoretische“ Situation.

Weitere Informationen zum 360-Grad-Feedback in zwei Varianten finden Sie unter:

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

Führungskompetenzen sind ein Bestandteil der Managementkompetenzen. Eine Übersicht dazu mit Online-Tests zur Selbsteinschätzung finden Sie auf der Seite [„Valide Diagnostik von Management- und Führungskompetenzen“](#).

■ Tipps für die 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. Zur Qualitätssicherung sollte man sich – wie bereits erwähnt – an der [DIN-Norm 33430](#) orientieren.

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 der Führungskompetenz** [↑](#)

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

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

■ **Welche Kompetenzen sind in der Praxis wichtig und relevant?** [↑](#)

Es gibt unzählige Tipps zum "Erfolg" von Führungskräften. Wie kann man aber die relevanten von den irrelevanten oder Spreu vom Weizen trennen? Im Abschnitt „[Bedeutung](#)“ haben wir den Kerngedanken skizziert und der vertiefenden Analyse eine besondere Seite gewidmet. Folgen Sie bitte diesem Link: [Führungskompetenz – Best Practice in Diagnose und Entwicklung](#).

Prof. Dr. Waldemar Pelz, Technische Hochschule Mittelhessen, Juli 2018