



## Impulse (Teil 2)

# Führungskompetenz

*„Jede Berufung ist groß, wenn man sie auf große Weise verfolgt.“*

### KOMPETENZEN SELBSTMOTIVIERT ENTWICKELN

„Innovationen/Kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP) sind die auf Dauer einzig wirksamen Mittel, um sich im Wettbewerb mit Erfolg zu behaupten. Für den Erfolg sind Köpfe und Kompetenzen wichtiger als Budgets.“ Dieser Lehrsatz Nr. 8 der (Hidden) Champions nach Simon unterstreicht die immens hohe Bedeutung des Humankapitals und deren kontinuierliche Weiterentwicklung. Der Konkurrenzkampf wird zunehmend als Kompetenzkampf geführt. Die deutsche Kompetenzforschung ist nach Erpenbeck/Rosenstiel führend in Europa. Die Anforderungen an Unternehmen, Organisationen, Mitarbeiter und Führungskräfte ändern sich immer intensiver und radikaler. „Radikal führen“ ist ein sehr gelungenes Werk von Sprenger, der folgende Kernaufgaben von Führungskräften klar aufzeigt:

- Zukunftsaufgabe sichern
- Mitarbeiter führen
- Zusammenarbeit organisieren
- Transaktionskosten senken
- Konflikte entscheiden

Die Grundsätze wirksamer Führung lauten nach dem bekannten Managerexperten Malik

- Resultatorientierung
- Beitrag zum Ganzen
- Konzentration auf Weniges
- Stärken nutzen
- Vertrauen
- Positiv denken

Zahlreiche Aussagen überschneiden sich durchaus mit den Lehren der (Hidden) Champions, die im ersten Fachartikel dargestellt wurden. Der wichtigste Innovationstreiber nach Simon ist die Unternehmensspitze. Gerade zukunfts-fähige Unternehmen sind in der Lage, auf die wachsende Komplexität und Dynamik im Umfeld erfolgreich zu agieren und zu reagieren. Das Kompetenzmodell nach Erpenbeck/Heyse charakterisiert die Fähigkeiten eines Menschen, sich selbstorganisiert in neuen, offenen, komplexen Situationen zurechtzufinden und proaktiv zu handeln. Man unterscheidet hier folgende vier Grundkompetenzen:

- Personale Kompetenz (P)
- Sozial-kommunikative Kompetenz (S)
- Fach- und Methodenkompetenz (F)
- Aktivitäts- und Handlungskompetenz (A)

Jede dieser vier Grundkompetenzen wird in weitere 16 Teilkompetenzen differenziert. Insgesamt ergeben sich nach Heyse in diesem Kompetenzmodell 64 abgeleitete



**Abb. 1:** Aktivitäts- und Handlungskompetenz als Auszug des Kompetenzatlas nach Heyse / Erpenbeck (Darstellung aus Unterlagen von Karl Drack)

Teil- bzw. Schlüsselkompetenzen. Jede dieser 64 Teil-Kompetenzen kann analysiert und je nach strategischer und operativer Anforderung des jeweiligen Unternehmens gezielt im Mitarbeiter- und Führungsbereich weiterentwickelt werden. Sie sehen in der Abbildung 1 auszugsweise die 16 Teilkompetenzen der Aktivitäts- und Handlungskompetenz.

## FÜHRUNGSKOMPETENZEN

Manager / Führungskräfte sind mit ihrer Kompetenz sozusagen Schlüsselkräfte und bedeutende Multiplikatoren für den Erfolg / Misserfolg im Unternehmen. Eine internationale Mehrfach-Expertenbefragung nach Heyse (in Faix) ergab als Querschnittskompetenz folgende 16 Teil- bzw. Schlüsselkompetenzen als Soll-Profil aus allen 4 Grundkompetenzen:

- Glaubwürdigkeit
- Kommunikationsfähigkeit
- Ergebnisorientiertes Handeln
- Mitarbeiterförderung
- Zielorientiertes Führen
- Eigenverantwortung
- Entscheidungsfähigkeit
- Organisationsfähigkeit
- Integrationsfähigkeit
- Innovationsfreudigkeit
- Delegieren
- Belastbarkeit
- Selbstmanagement
- Konzeptionsstärke
- Beurteilungsvermögen
- Impulsgeben

In dieser Expertenbefragung – auch Expertenrating genannt – wurden rund 7 Teilkompetenzen aus der Aktivitäts- und Handlungskompetenz in Abbildung 1 favorisiert. Die rest-

lichen favorisierten Teilkompetenzen für Führungskräfte stammen aus den drei anderen Grundkompetenzen. Im eigenen Unternehmen kann und soll das Anforderungsprofil für Teil-/Schlüsselkompetenzen abweichen. Vier der genannten Teil-/Schlüsselkompetenzen werden in der Abbildung 2 in Kurzform dargestellt. Reflektieren Sie durchaus kurz Ihr Unternehmen oder sich selbst. Aufgrund konkreter Beschreibungen der Teilkompetenzen können auch gezielt arbeitsbasierte Kompetenzinterviews erstellt werden.

Im Gegensatz zu den klassischen Interviews orientieren sich diese Fragen auf tatsächlich durchlaufende konkrete Anforderungssituationen. In Bewerbungsgesprächen fliegen einstudierte Antworten, Täuschungskünstler, Schaumschläger in relativ kurzer Zeit auf. Zur Teilkompetenz „Mitarbeiterförderung“ liefert Heyse/Erpenbeck folgende Fragen:

- Wann gab es für Sie einen Zeitpunkt, an dem Sie sehr bewusst und intensiv Ihre Mitarbeiter förderten? Wann war das? Was machten Sie? Wie?
- Haben Sie Vorbilder (eigene Vorgesetzte, Kollegen etc.) für eine differenzierte und effiziente Mitarbeiterförderung? Was gefällt Ihnen bei denen? Welchen Stellenwert nimmt die Mitarbeiterförderung in Ihrer wöchentlichen Arbeit ein? Schildern Sie dieses bitte!
- Inwieweit ist die selbstkritische Auseinandersetzung der Mitarbeiter mit dem eigenen Problemlösungsprozess für Sie ein Bestandteil der Mitarbeiterförderung? Wie gewährleisten Sie diese? Haben Sie dazu ein Szenario?
- Diese exemplarisch spezifischen Fragestellungen für jede Teilkompetenz helfen dem Interviewer, den Erfahrungshintergrund und das Potenzial des jeweiligen Mitarbeiters oder Bewerbers für eine bestimmte Stelle/Position/Aufgabe zu erkennen. Eine differenzierte

## Führungs(teil)kompetenzen „auszugsweise“

**Glaubwürdigkeit****Einschätzung im eigenen Unternehmen**

Gibt erlebte und beobachtete Situationen, Sachverhalte und Verhältnisse zutreffend und einsichtig wieder

Überzeugt durch persönliche Gelassenheit und Stabilität von der Richtigkeit der eigenen Sichtweise

Gibt Fehler und Schwächen offen zu und ist bereit, die eigene Sicht bei Auftreten neuer Fakten oder stimmiger Argumente nachvollziehbar zu korrigieren

Motiviert andere durch vorbildliches Handeln

**Zielorientiertes Führen****Einschätzung im eigenen Unternehmen**

Vermittelt den anderen die Ziele plausibel und achtet darauf, dass die Mitarbeiter die Ziele kennen und verinnerlichen

Schwört auch andere auf die Ziele ein und bündelt die Aktivitäten auf die Ziele hin

Verfügt über das zur Zielsetzung notwendige Sach- und Methodenwissen und setzt dieses aktiv ein

Richtet das eigene Wirken auf klar beschriebene Ziele und Resultate und nicht auf spontane Aktionen aus

**Delegieren****Einschätzung im eigenen Unternehmen**

Überträgt persönliche Verantwortung gezielt auf andere mit dem Ziel der Verbesserung der Zusammenarbeit, regt sie an und ermutigt sie zur Selbstständigkeit

Schätzt die Stärken und die Schwächen von Mitarbeitern differenziert ein und delegiert dadurch sinnvoll und effektiv

Setzt das Delegieren nicht nur als eine „Führungstechnik“ ein, sondern hat ein in seiner Persönlichkeit verankertes Bedürfnis, andere in Verantwortung einzubinden und an Entscheidungen zu beteiligen

Unterweist die Mitarbeiter kontinuierlich und verständlich, erhöht damit die Delegationsmöglichkeit

**Impulse geben****Einschätzung im eigenen Unternehmen**

Regt gemeinsames Denken an, gibt Denkanstöße

Setzt energisch Verhaltensanstöße für ein gemeinsames Handeln der Gruppe/ des Teams

Begleitet das gemeinsame Handeln im Unternehmen und in Außenaktivitäten durch Ermunterung und Impulse

Bringt den eigenen persönlichen Wissens- und Werthintergrund in Anregungen ein

Abb. 2: Eigene Darstellung von Karl Drack nach Heyse/Erpenbeck (leicht verändert)

Analyse realer Anforderungssituationen und deren individuelle Bewältigung durch den Mitarbeiter oder Bewerber stehen im Vordergrund.

**KOMPETENZENTWICKLUNG**

Aus den Fremd- und Selbsteinschätzungen lassen sich gezielte personelle und organisatorische Entwicklungsmaßnahmen, Kompetenzinterviews, Workshops, Coachings, modulare Trainingseinheiten und Weiterbildungsmaßnahmen ableiten. Einige dieser Teilkompetenzen

lassen sich oftmals sehr gut über spezielle Studiengänge mit hohem Praxisbezug aneignen. Im letzten Fachartikel wurde bereits der Master of Business Administration (MBA) speziell für Führungskräfte im Gesundheitsbereich erwähnt. Selbstverständlich sind die dualen auch sehr praxisorientierten Studiengänge im Gesundheits- und Fitnessbereich sehr interessant. Näheres bitte exemplarisch unter [www.dhfp.de](http://www.dhfp.de). In der Ausgabe 1/2014 der Fachzeitschrift Wirtschaftspsychologie aktuell – Management & Personal wurde das Schwerpunktthema „Leadership

und Persönlichkeit“ bearbeitet. Ein Teilbereich war das Thema „MBA-Studium: Wie sich Führungspersönlichkeiten nachhaltig entwickeln lassen.“ Auch die Ausgabe 3/2013 mit dem Fokus „Karriere im Wandel“ ist für attraktive Arbeitgeber durchaus inspirierend. Sie wissen ja: Der Konkurrenzkampf wird zunehmend als Kompetenzkampf geführt. *Vivere militare est!* Mit systematischen Konzepten zur Kompetenzanalyse und -entwicklung tun sich so manche Unternehmen noch immer schwer. Und doch werden folgende Selbsterkenntnisse für die Zukunftsbevältigung immer bedeutender:

- Die Weiterentwicklung der Führungskräfte und Mitarbeiter ist von strategischer Bedeutung
- Führungskräfte und Mitarbeiter sind gemeinsam für den Wertschöpfungsprozess, die Unternehmensleistung verantwortlich
- Menschen als Wissens- und Leistungspotenzial und somit als Werte-/Umsatztreiber anzusehen und nicht primär als Kostenfaktor

„Endlich mal was Neues!“ als Headline des Fachartikels von Daniel Rettig in der Wirtschaftswoche Nr. 14 vom 31.3.2014. Dann folgt: „Unternehmen müssen sich wandeln, Mitarbeiter stehen Veränderungen aber oft skeptisch gegenüber. Führungskräfte können dieses Dilemma lösen – indem sie Betroffene zu Beteiligten machen.“ Die Innovationsfreudigkeit als Teilkompetenz (siehe Tabelle 1) ist stark verknüpft mit Offenheit für Veränderungen auch im Führungsbereich. Professionelles Change Management ist angesagt, wenn Erfolge dauerhaft garantiert werden sollen. Nur tote Fische schwimmen dauerhaft mit dem Strom.

*„Denke daran, dass es weit besser ist, gut zu folgen als gleichgültig zu führen.“*

[J. G. Vance]

In der Handelsblatt-Ausgabe vom 28./29./30. März war die Headline: „25 % Rendite – Die Gewinnmaschinen: Was Apple, Hermès, Lego & Co so erfolgreich macht. Der Blick über den Tellerrand für Inspirationen ergibt Sinn. Passend hierzu ein japanisches Sprichwort: „Wer den Blick erhebt, kennt keine Grenzen.“ Der Blick in die Eckdaten der deutschen Wirtschaft 2013 ist mit 8,55 Millionen Mitgliedern und einem Branchenumsatz von insgesamt 4,55 Milliarden Euro durchaus auch sehr positiv. Die Fluktuationsquote liegt durchschnittlich bei rund 26 % mit Spitzenwerten (Benchmarks) nahe der 10 %, aber auch Werte in Richtung 60 % sprechen eine klare Sprache. Wo befinden Sie sich? Wo wollen Sie hin? Und da wären wir wieder beim Einstiegszitat von Simon „Innovationen/



Kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP) sind die auf Dauer einzig wirksamen Mittel, um sich im Wettbewerb mit Erfolg zu behaupten. Für den Erfolg sind Köpfe und Kompetenzen wichtiger als Budgets.“ Das Human- und Netzwerkkapital zählt in vielen erfolgreichen Unternehmen wie den (Hidden) Champions zu den Kernkompetenzen, die sehr schwer nachzuahmen sind. Laut John Gardener zeichnen sich Führungspersönlichkeiten durch folgende Punkte aus:

- Sie denken langfristiger
- Sie messen den immateriellen Faktoren Vision, Werte und Motivation großes Gewicht bei
- Sie erfassen die Beziehungen der von ihnen geleiteten Personen schneller
- Sie erreichen und beeinflussen Personen auch außerhalb ihres Zuständigkeitsbereiches
- Sie besitzen das politische Geschick, mit den gegensätzlichen Bedürfnissen unterschiedlicher Gruppen fertig zu werden
- Sie denken in Form von Erneuerung und entwickeln Ihre Führungskompetenzen permanent weiter

*„Man sollte die Dinge so nehmen wie sie kommen. Aber besser ist es, dafür zu sorgen, dass sie so kommen, wie man sie nehmen möchte“.*

[Seneca]

Good inspirations! Ich wünsche Ihnen viel Erfolg bei der Umsetzung. Entschleunigen Sie mal durch „Klug nichts tun“. Möglicherweise beschleunigen Sie dann wieder mit einer ganz anderen Qualität.

Ihr Karl Drack

[www.dhfp.de](http://www.dhfp.de)



#### Karl Drack

Studium an der Uni Passau (D) und Linz (A). Abschluss als Magister der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Mehrere Trainerlizenzen. Langjähriger Betriebsleiter im Gesundheitsbereich. Spezialisierung im strategischen Kompetenzmanagement als Unternehmensberater und Coach ([www.drack.com](http://www.drack.com)). Seit 1998 über 60 Unternehmensberatungsprojekte und über 400 Einzelcoachings.

Seit 1998 an der BSA-Akademie und an der Deutschen Hochschule für Prävention und Gesundheitsmanagement (DHfPG) als Dozent und Prüfer ([www.dhfp.de](http://www.dhfp.de)) tätig.

#### Auszug aus der Literaturliste:

Erpenbeck, J./Rosenstiel, L.: Handbuch der Kompetenzmessung 2007  
Sprenger, R.: Radikal führen 2012  
Heyse, V.: Führungskompetenzen ausbauen: Komplimentäre Fähigkeiten entwickeln. In: Faix, W. G.: Kompetenz 2012  
[www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de](http://www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de)  
[www.wirtschaftswoche.de](http://www.wirtschaftswoche.de)  
Die vollständige Literaturliste erhalten Sie unter: [marketing@dhfp.de](mailto:marketing@dhfp.de)