

---

# Kompetenzanforderungen an Führungskräfte – eine empirische Untersuchung

Krispel Agnes, Schwarzenberger Herbert

Ferdinand Porsche FernFH, Lothringerstraße 4-8, 1040 Wien, AUSTRIA

---

## KURZFASSUNG/ABSTRACT:

Der vorliegende Beitrag setzt sich mit Kompetenzanforderungen an Führungskräfte auseinander, wobei zwei verschiedene Perspektiven betrachtet werden: Anhand einer Querschnittstudie wurden 116 Personalverantwortliche und 746 BewerberInnen gebeten, Einschätzungen zu 64 Teilkompetenzen für jeweils eine Managementebene abzugeben, die dem Kompetenzatlas nach Heyse und Erpenbeck (2007) entnommen wurden. Diese Teilkompetenzen liegen vier Grundkompetenzen (personale Kompetenz, Aktivitäts- und Handlungskompetenz, sozial-kommunikative Kompetenz sowie Fach- und Methodenkompetenz) zugrunde. Die Ergebnisse zeigen, dass personale Kompetenzen den höchsten Stellenwert einnehmen und die Anforderungen an Aktivitäts- und Handlungskompetenzen mit zunehmender Hierarchieebene signifikant steigen. Ansprüche an sozial-kommunikative Kompetenzen bleiben über alle Ebenen hinweg stabil und verlieren nicht an Bedeutung.

## 1 EINLEITUNG UND AKTUELLER STAND DER FORSCHUNG

Im Zusammenspiel zwischen dem „War for Talents“ aufgrund des demographischen Wandels und der voranschreitenden Globalisierung gewinnen immer mehr „weiche“ Faktoren wie Einstellungen, Werthaltungen sowie fachübergreifende Kompetenzen bei Führungskräften und MitarbeiterInnen an Bedeutung (Grote, Kauffeld & Frieling, 2012). Fachexpertise ist dagegen zunehmend weniger gefragt. Diese nimmt in ihrer Bedeutsamkeit zwar nicht ab, gilt aber – insbesondere in der Personalauswahl oder bei Beförderungen – als selbstverständlich (Heyse & Erpenbeck, 2007). Zakaria und Taiwo (2013) stellten etwa fest, dass nur soziale – neben konzeptionellen und technischen – Kompetenzen im Team einen signifikanten Beitrag zur effektiven Team-Performance leisten. Zudem zeigten wissenschaftliche Studien, dass sich Kompetenzanforderungen auch innerhalb der Managementebenen voneinander unterscheiden (wie etwa bei De Meuse, Dai & Wu, 2011; Mumford, Campion & Morgeson, 2007; Zaccaro, 2001; Katz, 1955).

## 2 FORSCHUNGSFRAGE

Besonders bei der Besetzung von Führungskräften stellt sich die Frage, ob spezielle Kompetenzen besonders relevant sind oder ob es gerade der Mix aus verschiedenen Kompetenzen ist, der den größten Erfolg verspricht und daher am Markt besonders gefragt ist? In der vorliegenden Untersuchung wurden dabei drei Managementebenen – die Top-, mittlere und untere Managementebene – berücksichtigt.

## 3 METHODE UND DATENSAMMLUNG

Mittels Onlineumfrage wurde eine Querschnittsuntersuchung durchgeführt, wobei einerseits EntscheidungsträgerInnen von Personalabteilungen bzw. der Geschäftsführung befragt wurden, die die Perspektive der Personalverantwortlichen mit 116 Personen (77 m / 39 w) darstellen. Andererseits haben 746 BewerberInnen (630 m / 116 w) an der Befragung teilgenommen, die bereits zum Großteil (94,1%) eine Führungsposition innehatten. Einschränkend wird darauf hingewiesen, dass die sehr große Stichprobe branchenspezifischen und regionalen Einschränkungen unterlag. Zur Relevanzeinschätzung der Kompetenzen wurde der Kompetenzatlas nach Heyse und Erpenbeck (2007) herangezogen, der insgesamt 64 Teilkompetenzen umfasst. Diese liegen den vier Grundkompetenzen *personale Kompetenz, Aktivitäts- und Handlungskompe-*

tenz, sozial-kommunikative Kompetenz sowie Fach- und Methodenkompetenz (je 16 Teilkompetenzen pro Grundkompetenz) zugrunde. Die Befragten wurden dabei um eine Einschätzung zu jeder Teilkompetenz gebeten, die jeweils für eine der drei oben genannten Managementebenen vorgegeben wurde.

#### 4 ERGEBNISSE

Folgende ausgewählte Ergebnisse leiten sich aus den Mittelwertvergleichen ab: Aus Sicht der Personalverantwortlichen wurde bei 19 und aus BewerberInnensicht bei 36 der 64 Teilskalen ein signifikanter Unterschied zwischen zwei oder allen drei Managementebenen festgestellt, wobei die Teilskalen der Aktivitäts- und Handlungskompetenz jeweils am häufigsten unterschiedlich bewertet wurden. Die Teilskalen zu sozial-kommunikativer Kompetenz wurden wesentlich homogener beurteilt. Daraus lässt sich schließen, dass sich die Anforderungen hinsichtlich der Managementebenen am meisten bei den Aktivitäts- und Handlungskompetenzen unterscheiden, während die Anforderungen der sozial-kommunikativen Kompetenzen über die Ebenen hinweg relativ stabil bleiben. Den höchsten Stellenwert für jede Managementebene nahmen jeweils die personalen Kompetenzen ein.

Fasst man die Ergebnisse aller 862 Befragten zusammen, so zeigte sich, dass – bei den Gesamteinschätzungen nach den Teilkompetenzen – die personale Kompetenz für Führungskräfte der Topmanagementebene im Vergleich zur unteren Managementebene signifikant bedeutsamer bewertet wurde. Bei der Gesamtvariable Aktivitäts- und Handlungskompetenz war das Ergebnis noch differenzierter: Je höher die hierarchische Position, umso wichtiger wurde Aktivitäts- und Handlungskompetenz.

Ein gegenteiliges Ergebnis brachte jedoch die Bewertung der wichtigsten Grundkompetenz bei den Befragten: Sowohl die Personalverantwortlichen als auch die BewerberInnen schätzten die Fach- und Methodenkompetenz für die untere Managementebene, die Aktivitäts- und Handlungskompetenz für die mittlere- und die sozial-kommunikative Kompetenz für die Topmanagementebene am wichtigsten ein.

#### 5 DISKUSSION UND FORSCHUNGSEMPFEHLUNG

Die Untersuchung bestätigt, dass sich die Kompetenzanforderungen über die Managementebenen hinweg verändern, allerdings sind Veränderungen der Grundkompetenzen nicht so gravierend, wie man es zum Teil noch in Lehrbüchern findet oder man erwarten würde. In Summe sind es vor allem die personalen Kompetenzen, die von Führungskräften – unabhängig von der jeweiligen Managementebene – gefordert werden. Aktivitäts- und Handlungskompetenzen steigen ebenfalls mit zunehmender Hierarchieebene und als Konstante sind in diesem Zusammenhang die sozial-kommunikativen Kompetenzen zu sehen, die an Stabilität und Bedeutsamkeit über die Managementebenen hinweg nicht verlieren. Einschränkend gilt anzumerken, dass die Befragten die Bewertungen der Teilkompetenzen nur für eine vorgegebene Managementebene einschätzten und diese möglicherweise weniger differenziert betrachtet wurden, allerdings zugunsten einer angemessenen Bearbeitungsdauer. Weiterführende Untersuchungen zu Kompetenzanforderungen in der Personalauswahl könnten etwa in Form von Stellenanzeigenanalysen die Perspektive zusätzlich erweitern.

#### LITERATURVERWEISE

- [1] De Meuse, Kenneth P./Dai, Guangrong/Wu, Joshua (2011). Leadership Skills across Organizational Levels: A Closer Examination. In *The Psychologist-Manager Journal*, 14, 120-139
- [2] Grote, Sven/Kauffeld, Simone/Frieling, Ekkehart (2012). *Kompetenzmanagement: Grundlagen und Praxisbeispiele* (2. überarbeitete Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag
- [3] Heyse, Volker/Erpenbeck, John (2007). *Kompetenzmanagement. Methoden, Vorgehen, KODE® und KODE®X im Praxistest*. Münster: Waxmann Verlag GmbH
- [4] Katz, Robert L. (1955). Skills of an effective administrator. In *Harvard Business Review*, January-February 1955, 33-42

- [5] Mumford, Troy V./Campion, Michael A./Morgeson, Frederick P. (2007). The leadership skills strata-plex: Leadership skill requirements across organizational levels. In *The Leadership Quarterly* 18, 154-166
- [6] Zaccaro, Stephen J. (2001). *The nature of executive leadership: A conceptual and empirical analysis of success*. Washington, DC: American Psychological Association
- [7] Zakaria, Nordin/Taiwo, Ayankunle (2013). The Effect of Team Leader Skills and Competencies Team: A Structural Equation Modelling Approach. In *Asian Social Science* (Vol.9, No.7), S. 151-161