

Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
School of Management and Law (SML)

Bachelor of Science in Betriebsökonomie
Vertiefung General Management

Bachelorarbeit

**Der Vorgesetzte als Vorbild und Coach -
Welche Kompetenzen benötigen die Führungskräfte der
Zukunft?**

vorgelegt von

Alain Beat Victor Zanardi

Matrikelnummer 03-075-068

Klasse W.BA.BO.16HS.TZGmd

████████████████████

eingereicht bei

Dr. Sc. ETH Frithjof Müller

Abgabedatum 23. Mai 2020

Sage es mir, und ich werde es vergessen.
Zeige es mir, und ich werde mich erinnern.
Lass es mich tun, und ich werde es verstehen.

Konfuzius

Management Summary / Abstract

Für den überwiegenden Teil der Berufstätigen ist eine erfolgreiche Laufbahn als Führungskraft ein erstrebenswertes Berufsziel. Für die erfolgreiche Führungstätigkeit wird jedoch neben fachlicher Kompetenz auch ein breites Skillset an weiteren Fähigkeiten vorausgesetzt. Im Zeitalter des sich zunehmend beschleunigenden digitalen Wandels gewinnen nebst technologischen und ökonomischen Kompetenzen auch soziale Fähigkeiten in interpersonellen Bereichen (z.B. der Mitarbeiterführung) an Bedeutung. Die vorliegende Arbeit möchte Antworten auf die Frage finden, welche Kompetenzen für heutige und zukünftige Führungskräfte zentral sind und ob sich dahingehend ein Trend feststellen lässt. Untersucht wurde in diesem Zusammenhang, ob sich in der letzten Dekade zentrale Kompetenzen in der Mitarbeiterführung verändert haben, respektive ob sich eine Veränderung in den Anforderungen an ein modernes Führungsverständnis finden lässt. Im Zentrum der vorliegenden Arbeit liegen daher die zukünftigen Führungskompetenzen, welche eine erfolgreiche und nachhaltige Führung ermöglichen.

Als Datenbasis dienen über 700 real durchgeführte Management- Assessments der Avenir Consulting AG. Dabei wurden die Häufigkeiten von 44 Variablen pro Assessment erfasst und zusätzlich weitere 59 Items aus den Auftragsklärungen qualitativ codiert. Durch die mit dem Statistikprogramm SPSS durchgeführten statistische Analysen (ANOVA und T-Tests) lassen sich für die 3 Messzeitpunkte (Jahre 2009, 2014 und 2019) signifikante Zusammenhänge hinsichtlich der formulierten Hypothesen nachweisen. Mittels des gewählten Verfahrens vermag durch diese Arbeit aufgezeigt werden, dass interpersonelle Kompetenzen insgesamt an Bedeutung gewinnen und sich somit ein Trend in Richtung transformational geprägter Führungsstile empirisch belegen lässt. In der Folge gewinnen moderne Formen der Mitarbeiterführung zunehmend an Bedeutung, beispielsweise erfolgen individualisierte Entwicklungsmassnahmen verstärkt über den Einsatz von Coachingmassnahmen.

Die Befunde dieser Arbeit weisen auf einen Paradigmenwechsel in Richtung stärker (mitarbeiter-) entwicklungsorientierter Führungsstile auf, wobei nicht mehr die allumfassende Kontrolle und Steuerung des Mitarbeiters das Ziel der Führungskraft ist. Vielmehr gilt es, durch die individuelle Befähigung und Entwicklung die Potenziale der Mitarbeitenden für die Unternehmung nutzbar zu machen. Praktische Implikationen ergeben

sich in der Gestaltung neuer Führungskurse und spezifischer Weiterbildungsinhalte, wobei die theoretischen Modelle als Grundlage einer effizienten und nachhaltigen Vorgesetzten-Mitarbeiter Interaktion dienen können.

Vorwort / Danksagung

Mein Dank gilt zunächst meiner Familie, für die Unterstützung in dieser turbulenten Zeit und die vielen Stunden geduldigen Wartens, welche das Verfassen der Arbeit in Anspruch genommen hat. Ich danke insbesondere meiner wundervollen Frau Salome, für ihre Liebe, Unterstützung und das grosse Verständnis, welches sie meinem zeitintensiven beruflichen und nebenberuflichen Engagement entgegenbringt. Des Weiteren gilt mein Dank auch unserem fünf Monate alten Sohn Aurelio, für seine Freude, Unbeschwertheit und Inspiration, welche er mir im täglichen Spiel vermittelt; möge er die Zukunft mit wachem Blick und frohen Mutes angehen sowie seine Umwelt weiterhin mit entdeckender Freude und Interesse erforschen.

Ein weiterer grosser Dank gilt meiner Vorgesetzten Dr. Barbara Künzle für Ihre konstante Förderung, Ihre Professionalität, die konstruktiven Dialoge und die Möglichkeit, in einem tollen Team und vorbildlichen Unternehmung arbeiten. Ich freue mich darauf, die Erkenntnisse aus dieser Arbeit für zukünftige Projekte zu nutzen und neue Dienstleistungen zu entwickeln. Gerne möchte ich an dieser Stelle auch noch meine Arbeitskollegen erwähnen, welche mir wertvolle Literaturtipps und inhaltliche Anregungen vermitteln konnten.

Zum Schluss möchte ich meinem Betreuer, Dr. Frithjof Müller danken; für seine Unterstützung der vorliegenden Arbeit, für die wertschätzend-konstruktiven Gespräche und für den Gestaltungsraum, welchen er mir im Rahmen dieser Arbeit gewährte. Ich habe seine wertvollen Inputs und Unterstützungsbereitschaft, in dieser durch weitgreifende Einschränkungen geprägten Zeit, sehr geschätzt.

Inhaltsverzeichnis

Management Summary / Abstract	2
Vorwort / Danksagung	3
Inhaltsverzeichnis	4
Tabellenverzeichnis	6
Abbildungsverzeichnis	6
1. Einleitung	7
1.1 Ausgangssituation & Themendarstellung	7
1.2 Aufbau und Schwerpunkte der Arbeit	8
1.3 Relevanz für Themengebiet	8
1.4 Abgrenzungen	10
2. Theorieteil.....	11
2.1 Definition des Führungsbegriffs.....	11
2.1.1 Eigenschafts- vs. Fähigkeitstheorien (Trait- vs. Skill-Theorien)	12
2.1.2 Verhaltensansätze der Führung	14
2.1.3 Situative Führungsansätze	15
2.1.4 New Leadership Ansatz	15
2.1.4.1 Servant Leadership	17
2.1.5 Ansätze zur strategischen Führung	20
2.2 Führungskompetenzen der Zukunft	21
2.3 Theoretisches Modell.....	22
2.4 Coaching als Mitarbeiterentwicklungs- und Führungsinstrument.....	23
2.4.1 Coaching Kompetenzen	28
2.5 Das Avenir-Kompetenzmodell	30
3. Forschungsfrage / Hypothesen	33
3.1 Hypothese 1	33
3.1.1 Hypothese 1a	33
3.1.2 Hypothese 1b.....	34
3.1.3 Hypothese 1c	34
3.2 Hypothese 2	35
3.2.1 Hypothese 2a	35
3.2.2 Hypothese 2b.....	36
3.3 Hypothese 3	36

4. Methode & Vorgehen	37
4.1 Methodisches Vorgehen.....	37
4.1.1 Design, Datenerhebung und Auswertung.....	37
4.1.2 Auswahl der Stichprobe	38
4.2 Operationalisierungen	39
4.2.1 Operationalisierung von interpersoneller Kompetenz.....	39
4.2.2 Operationalisierung von Führungskompetenz	40
4.2.3 Operationalisierung von transformationaler Führung	41
4.2.4 Operationalisierung von Coachingkompetenz	42
5. Ergebnisse.....	44
5.1 Deskriptive Statistik.....	44
5.2 Resultate Hypothese 1	44
5.2.1 Resultate Hypothese 1a	44
5.2.2 Resultate Hypothese 1b	45
5.2.3 Resultate Hypothese 1c	46
5.3 Resultate Hypothese 2	47
5.3.1 Resultate Hypothese 2a	47
5.3.2 Resultate Hypothese 2b	48
5.4 Resultate Hypothese 3	49
6. Diskussion	50
6.1 Diskussion Hypothese 1.....	50
6.2 Diskussion Hypothese 2.....	51
6.3 Diskussion Hypothese 3.....	53
7. Fazit und praktische Implikationen	54
7.1 Fazit aus der Hypothesenprüfung	54
7.2 Praxistransfer und praktische Implikationen	55
7.2.1 Praktische Implikationen für die Avenir Consulting AG.....	57
8. Literatur	59
9. Anhang	63

Tabellenverzeichnis

<i>Tabelle 1:</i> Eigenschaften guter Leader	13
<i>Tabelle 2:</i> Gegenüberstellung von Coaching versus Führung	25
<i>Tabelle 3:</i> Begriffsklärung "Coaching"	26
<i>Tabelle 4:</i> Komponenten von Methodenkompetenz	28
<i>Tabelle 5:</i> Komponenten von sozial-kommunikativer Kompetenz	28
<i>Tabelle 6:</i> Komponenten von Feld- und Funktionskompetenz	29
<i>Tabelle 7:</i> Komponenten von Sachkompetenz	29
<i>Tabelle 8:</i> Komponenten von Selbstkompetenz	29
<i>Tabelle 9:</i> Verhaltensanker der Kompetenzdimensionen "Kommunikation" und "Kooperation und Konfliktverhalten"	40
<i>Tabelle 10:</i> Verhaltensanker der Kompetenzdimension "Mitarbeiterführung und Entwicklung"	41
<i>Tabelle 11:</i> Mapping von Items des Avenir Kompetenzmodells mit den Subdimensionen des Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ).....	42
<i>Tabelle 12:</i> Resultate ANOVA für die Kompetenzdimensionen "Kommunikation" und "Kooperation und Konflikt"	45
<i>Tabelle 13:</i> T-Test für die Kompetenzdimensionen "Kommunikation" und "Kooperation und Konfliktfähigkeit".....	46
<i>Tabelle 14:</i> Resultate ANOVA für die Kompetenzdimension "Mitarbeiterführung"	47
<i>Tabelle 15:</i> Häufigkeiten der Nennung mit transformationaler Führung assoziierter Kompetenzen.....	48

Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1:</i> Model of Leader Attributes and Leader Performance	12
<i>Abbildung 2:</i> Relevanz von Fähigkeiten in Abhängigkeit der hierarchischen Ebene	14
<i>Abbildung 3:</i> Subdimensionen des Full-Range-of-Leadership-Modells.....	16
<i>Abbildung 4:</i> Das LEaD-Modell im Überblick	19
<i>Abbildung 5:</i> Das Avenir Kompetenzmodell	31

1. Einleitung

1.1 Ausgangssituation & Themendarstellung

Im vorindustriellen Zeitalter war der nautische Kapitän der Innbegriff einer Führungskraft; ihm kam die wichtige Aufgabe zu, Schiff und Besatzung sicher durch schwierige Gewässer zu navigieren und das gemeinsame Ziel zu erreichen. In der Zwischenzeit haben sich die Herausforderungen der Führungskräfte gewandelt; so ist die Arbeitsumwelt (Stichwort VUCA) der Gegenwart sehr viel komplexer, vernetzter und unsicherer geworden (z.B. Hinkelmann, 2018, S.3). Dennoch lässt sich heute, im Internet-Zeitalter, respektive der post-industriellen Epoche, eine direkte Analogie zu den Aufgaben von heutigen Führungskräften ziehen; so sollen auch die heutigen Führungskräfte die Unternehmensgeschicke lenken und die Mitarbeitenden durch unsichere Zeiten manövrieren.

Die Entwicklung von Führungskräften ist gemäss Avolio & Hannah (2008, S.331) in den meisten Organisationen ein erklärtes Ziel. Fähige Führungskräfte sollen die Unternehmung somit sprichwörtlich durch die wirtschaftlichen Untiefen der Gezeiten lenken und zum Ziel (Erreichung der Unternehmensvisionen oder ökonomischer Erfolg) führen. Zeitgleich mit den neuen gesellschaftlichen und technologischen Herausforderungen haben sich auch die Erwartungen und Anforderungen an heutige Führungskräfte gewandelt. In der Praxis zeigt sich, dass das heutige Verständnis angemessener Führung einem deutlichen Wandel unterliegt, zumal sich beispielsweise das Kundenverhalten oder die Wert- und Erwartungshaltungen neuer Generationen kontinuierlich verändern. Parallel haben sich auch die Aufgaben und Erwartungen hinsichtlich der Führung von Mitarbeitenden geändert - im Austausch mit Linien- und Personalverantwortlichen wird vermehrt eine zunehmende Bedeutung agiler Arbeitsformen, dezentrale Führung, grössere Führungsspannen und damit einhergehend weniger zeitliche Ressourcen für Führungsaufgaben erkennbar. Im Angesicht heutiger Wertmassstäbe und beruflicher Herausforderungen scheinen traditionelle Führungsstile nicht mehr zeitgemäss.

Vor diesem Hintergrund soll in dieser Arbeit die Forschungsfrage beantwortet werden, welche Fähigkeiten eine moderne, erfolgreiche Führungskraft auszeichnet und welche Kompetenzen zunehmend wichtiger werden. Macht die sich verändernde Gesellschaft und der sich zunehmend beschleunigende technologische Fortschritt neue Führungskompetenzen nötig?

1.2 Aufbau und Schwerpunkte der Arbeit

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, einen kurzen Gesamtüberblick zur vorliegenden Thematik zu bieten und situativ spezifische Schwerpunkte zu setzen. Mit Blick auf die Literatur sollen bestehende theoretische Ansätze identifiziert und mögliche Führungsinstrumente kurz skizziert werden; im Zentrum stehen mitarbeiterorientiert-dialogische Austauschbeziehungen zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeitenden.

Im Hauptteil werden dazu zunächst die gängigsten Theorien der letzten hundert Jahre Führungsforschung vorgestellt. In der Folge wird der für die vorliegende Arbeit relevante theoretische Rahmen bestimmt und das Mitarbeiterentwicklungs- und Führungsinstrument «Coaching» genauer erläutert. Mittels einer empirischen Untersuchung bei real durchgeführten Management- Assessments soll versucht werden, die postulierten Hypothesen zu beantworten. Die Arbeit hat den ambitionierten Anspruch, zum einen als Grundlage für neue praxisorientierte Dienstleistungen dienen zu können; zum anderen soll der neu entwickelte «Avenir New Leadership» Ansatz durch die vorliegende Arbeit theoretisch untermauert und damit eine empirische Basis für die weitere Vermarktung geschaffen werden. In diesem Sinne sind die praktische Implikation und der Theorietransfer als gegeben zu betrachten.

1.3 Relevanz für Themengebiet

Das Themenfeld besitzt sowohl betriebswirtschaftliche als auch wissenschaftliche Relevanz. Zum Thema Führung existiert ein reichhaltiger Fundus an Primär- und Sekundärliteratur; spezifische Literatur und wissenschaftliche Studien und, welche sich mit den Auswirkungen gesellschaftlicher und technologischer Veränderungen hinsichtlich erfolgreichem Führungsverhalten befassen, sind jedoch rar. Auch die Autoren Avolio, Avey, & Quisenberry (2010) kommen in ihrer Untersuchung zum «Return on Investment von Führungsentwicklung» zum Schluss, dass die wissenschaftliche Literatur die Thematik rund um zukunftsgerichtete Führungskompetenzen bisher noch zu wenig systematisch abzudecken vermag und bis anhin nur wenig wissenschaftliche Forschung besteht. Gerade mit Sicht auf die sich laufend verändernden Anforderungen an die Führungskraft der Zukunft (zunehmende Digitalisierung, dezentrale Organisationen, Change-Management Kompetenzen, Transformationale Führung, etc.) scheint eine genauere Erforschung der

zugrunde liegenden Wirkmechanismen und den erfolgsrelevanten Kompetenzen zunehmend an Bedeutung zu gewinnen.

Die Fragestellung ist für die berufsbegleitende und institutionelle Führungskräfteentwicklung gleichermaßen zentral. Lehrgänge mit Fokus auf Führungskräfteentwicklung könnten auf Basis der Leadership Forschung neue Methoden oder Modelle entwickeln und daraus neue Lehrangebote in ihr Curriculum aufnehmen. Gemäss Bernhardt (2009, S.251) werden schon jetzt vermehrt Weiterbildungen angeboten, welche New Leadership Kompetenzen Rechnung tragen (z.B. Leadership Coaching in Executive Education Programmen). Er sieht im Group Leadership Coaching «eine sehr effektive Methode zur Förderung der Fähigkeiten und Potenziale von Führungskräften zur verantwortungsvollen und nachhaltig erfolgreichen Führung von Mitarbeitern, Teams und Organisationseinheiten».

In der Praxis lässt sich insbesondere in den letzten Jahren eine stärker werdende Nachfrage nach Trainings und Coachings hinsichtlich New Leadership Kompetenzen beobachten (persönliche Feststellung). Aus der täglichen Zusammenarbeit mit HR-Verantwortlichen / Führungskräften sowie durch die langjährige Erfahrung in der Durchführung von Assessments und Führungstrainings erkennt der Autor eine zunehmende Awareness und steigende Nachfrage für New Leadership Themen. In der Konsequenz werden Unternehmensberatungen dieses Kundenbedürfnis vermehrt durch spezifische Dienstleistungen adressieren. Unternehmensberatungen entwickeln in Zusammenarbeit mit Kunden massgeschneiderte Kompetenzmodelle, welche explizit auf deren Wertgrundsätze und interne Führungskultur zugeschnitten wurden. Im Ergebnisteil werden die praktischen Implikationen demonstriert und am Beispiel der Avenir Consulting AG aufgezeigt.

Für den schreibenden Autoren besitzt das Thema hohe persönliche Relevanz; durch die Arbeit als Wirtschaftspsychologe und Unternehmensberater befindet er sich an einer zentralen Schnittstelle von Arbeitsmarkt, Kundenbedürfnissen und der Entwicklung von neuen Dienstleistungsangeboten. Gerade in der zurzeit vorliegenden Ausnahmesituation (Coronapandemie) zeigt sich die Wichtigkeit digitaler Kompetenz, dezentraler Mitarbeiterführung und charismatischer Führungsfähigkeit – nicht zuletzt, weil dadurch das Commitment der Mitarbeitenden gesteigert werden kann und diese autonom (d.h. ohne Aufsichtskontrolle) arbeiten und sich für die gemeinsamen Ziele einsetzen.

1.4 Abgrenzungen

Für viele Führungskräfte ist Coaching aufgrund seiner Individualisierbarkeit und Entwicklungsorientierung ein äusserst populäres Führungsinstrument. In Übereinstimmung mit den Ergebnissen von Rauen (2014) scheint dies mit am besten geeignet, die Überzeugungen und Werthaltungen der Führungskraft auf die Mitarbeitenden zu übertragen und direkten Einfluss auf deren Entwicklung zu nehmen. Aus diesem Grund wird in dieser Arbeit der Fokus auf den Bereich Coaching gelegt. Es erfolgt somit eine Abgrenzung zu den stark artverwandten Themenfeldern Training und Mentoring, welche aufgrund ihrer Natur im Kontext dieser Arbeit als artverwandte Modi und Unterarten von Coaching gesehen werden.

2. Theorieteil

Im Folgenden werden die für die vorliegende Arbeit zentralen theoretischen Modelle und Grundlagen erläutert. Ziel ist es, einen kurzen Überblick über die bestehende Literatur zu vermitteln und das dieser Arbeit zugrundeliegende Avenir Kompetenzmodell vorzustellen.

2.1 Definition des Führungsbegriffs

In den vergangenen hundert Jahren haben sich verschiedene Forschungsdisziplinen (unter anderem Psychologie, Wirtschaft, Politik und Soziologie) vermehrt mit dem Führungsbegriff beschäftigt. Dabei hat jede Fachrichtung eigenständige Terminologien sowie Theorien hervorgebracht, welche den Erfolg von Führungskräften betrachten und herleiten. Die unterschiedlichen Definitionen des Konstrukts «Führung» sind somit unter anderem auch der bestehenden Multidisziplinarität geschuldet. Hinkelmann (2018) hält in diesem Zusammenhang fest, dass der Führungsbegriff vielschichtig sei und keine eindeutige Definition zulasse.

Obschon beispielsweise «Führung, respektive Leadership» und «Management» gemeinhin oftmals als Synonyme verwendet werden, sind diese inhaltlich nicht kongruent. So weist Kotter (1990) auf die unterschiedliche Natur der Begrifflichkeiten hin. Im Management sieht er Prozesse zur erfolgreichen Unternehmenssteuerung, wohingegen dem Leadership eine inhärent-motivationale Komponente innewohne. Eine analoge Differenzierung findet sich auch bei Fischli (2016, S.5); im Management habe die Führungsperson die Aufgabe, für Stabilität im Tagesgeschäft zu sorgen. Dies umfasse sowohl Organisation und Personal, als auch Planung und Kontrolle, wobei es vor allem um konkrete Ergebnisse gehe („hard facts“). Im Unterschied dazu fokussiere Leadership hingegen wesentlich mehr auf Kommunikation („soft facts“).

Zusammenfassend lassen sich Antonakis, Cianciolo und Sternberg (2004) oder auch Yukl (2002) anführen, welche aufgrund ihrer Metaanalysen übereinstimmend zum Schluss kommen, dass folgende vier Merkmale für den Führungsbegriff grundlegend sind:

- 1) *Führung ist eine Austauschbeziehung und ein Prozess*
- 2) *Führung beinhaltet die Einflussnahme von Menschen auf andere Menschen*
- 3) *Führung findet in einem Gruppenkontext statt*
- 4) *Führung hat zum Ziel, ein gemeinsames Ziel zu erreichen*

Die Führungsforschung zeigt, dass verschiedene theoretische Modelle eine empirische Daseinsberechtigung haben. Im Folgenden werden die zentralen Führungstheorien kurz dargestellt; gemäss Winkler, Dörr und Klebl (2017) konnten für allesamt positive Korrelation in Verbindung mit Führungserfolg nachgewiesen werden.

2.1.1 Eigenschafts- vs. Fähigkeitstheorie (Trait- vs. Skill-Theorien)

Die Eigenschaftstheorien stammen aus dem Beginn des 20sten Jahrhundert. So schreibt die auf Carlyle (1869) zurückgehende Great-Man Theorie den erfolgreichen Führern angeborene und nicht erlernbare Charaktereigenschaften zu, welche diese gewissermassen als natürliche Führungskraft auszeichnen. Die Eigenschaftstheorie versuchte somit, den Erfolg von Führungskräften über deren Persönlichkeitsattribute zu operationalisieren. Bereits damals gingen die Ansichten jedoch stark auseinander, was erfolgstreibende Eigenschaften von Führungskräften seien.

Der aus der Persönlichkeitspsychologie bekannte und ursprünglich auf Thurstone, Allport und Odbert (1936) zurückgehende «Big Five Framework» besitzt auch heute noch grosse Bedeutung. So vermochten diverse Studien Korrelationen zwischen dem Führungserfolg und den Persönlichkeitseigenschaften Extraversion (positiv), Offenheit für Erfahrungen (positiv) und Neurotizismus (negativ) aufzuzeigen (z.B. Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001). Auch in der heutigen Managementdiagnostik erfreut sich der auf den Big Five beruhende Fragebogen NEO-PI-R von Costa und McCrae grosser Beliebtheit und wird nach wie vor oft angewendet. In der jüngeren Vergangenheit wurde der eigenschaftstheoretische Ansatz beispielsweise durch S. J. Zaccaro (2007) erneut aufgegriffen, demzufolge der Führungserfolg darauf beruht, dass der Manager situativ mehrere Fähigkeiten zeitgleich einsetzen müssen kann. Die nachstehende Abbildung demonstriert diesen Wirkmechanismus:

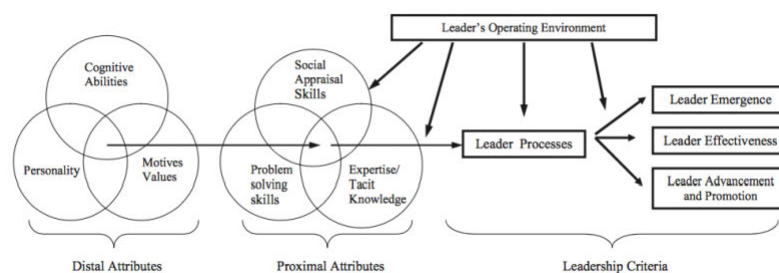


Abbildung 1: *Model of Leader Attributes and Leader Performance, Quelle: S.Zaccaro, Kemp & Bader (2004, S.122)*

Ein wichtiges Merkmal der Eigenschaftstheorie ist, dass die individuellen Eigenschaften als zeitstabil und situationsunabhängig angesehen werden. Dadurch eignet sich dieser Ansatz nur bedingt für eine individualisierte Führungskräfteentwicklung; wie soeben erwähnt, kommen in der Managementdiagnostik heutzutage jedoch trotzdem oft Fragebogen zum Einsatz, welche ihre Wurzeln in der Eigenschaftstheorie haben.

Yukl (2002) stellt nach Durchsicht der Ergebnisse jüngerer Arbeiten (u.a. Bass & Stogdill 1990; Bennis & Nanus 1985; Boyatzis 1982; Cox & Cooper 1989; McCauley & Lombardo 1990; Tichy & Devanna 1986) eine Liste von Eigenschaften zusammen, die in Verbindung mit effektiver Leadership stehen. Er räumt aber auch ein, dass nicht alle Studien in ihren Ergebnissen konsistent sind. Die folgende Tabelle fasst seine Analyse zusammen.

Tabelle 1: Eigenschaften guter Leader, Quelle: Yukl (2002, S.196)

Eigenschaft	Beschreibung
Hohes Energieniveau und große Stresstoleranz	Hilft, Hektik, Zeitdruck und zwischenmenschlichen Spannungen Stand zu halten, kritische Entscheidungen auch entgegen der Meinung anderer zu treffen und den Fokus zu behalten.
Selbstvertrauen	Hilft, schwierige Aufgaben anzugehen, Rückschläge zu verarbeiten. Der Optimismus, Herausforderungen zu meistern, wirkt sich positiv auf andere aus, darf jedoch nicht in Arroganz umschlagen.
Selbstbestimmung	Die Person ist überzeugt, Einfluss auf Geschehnisse nehmen zu können, ist planvoll, ergreift die Initiative und übernimmt Verantwortung für das eigene Handeln.
Emotionale Reife und Stabilität	Die Person kennt ihre eigenen Stärken und Schwächen, möchte sich weiterentwickeln und ist nicht narzisstisch oder von Prestige und Status abhängig.
Integrität	Die Person ist ehrlich, ethisch korrekt und vertrauenswürdig und in ihrem Verhalten mit den kommunizierten Werten konsistent; so gewinnt sie die Loyalität anderer.
Machtstreben, um gemeinsame Bedürfnisse befriedigen zukönnen	Die Person strebt aktiv Positionen mit Autorität an, aus der heraus sie Einfluss ausüben kann; sie nutzt die Macht nicht zum eigenen, sondern zum Vorteil der Organisation.
Mäßiges Erfolgsstreben	Streben nach Erfolg, Motivation und Aufgabenbezogenheit dürfen nicht zu stark und nicht zu schwach sein, da sonst das Streben nach dem eigenen Erfolg zu wichtig werden kann oder das Ziel aus den Augen verloren wird.
Relativ niedriges Bedürfnis an Sozialfrieden	Ein zu starkes Bedürfnis für Sozialfrieden führt zu Konfliktvermeidung und irrationalen Entscheidungen, gar kein Bedürfnis an Gruppenzugehörigkeit macht zum unsozialen Einzelgänger.

Im Kontrast dazu steht die Fähigkeitstheorie (Skill-Theory), welche unter anderem durch Kirkpatrick und Locke ab den 1980er Jahren geprägt wurde. Die vorgenannten Autoren (1991) zeigen in einer Metaanalyse, dass erfolgreiche Führungspersönlichkeiten ein gemeinsames Skillset an Fähigkeiten gemeinhaben; gemäss den Autoren sind dies Motivation, Vertrauen, kognitive Fähigkeiten, Fachwissen und Integrität. Zu einem späteren Zeitpunkt wurden diese Attribute noch weiter ergänzt durch die Konzepte der «emotionalen Intelligenz», «soziale Intelligenz» und «Lernfähigkeit».

Ein zentrales Merkmal dieser Theorie ist die Veränderbarkeit und, daraus resultierend, die gezielte Erlernbarkeit erfolgsrelevanter (Führungs-) Fähigkeiten. (vgl. Stippler/Moore/Rosenthal 2011: 15). Diese Arbeit steht demnach in der Tradition dieser

Denkschule, indem die Erlernbarkeit von Fähigkeiten als grundlegende Prämisse für die persönliche Entwicklung von Führungskompetenz gesehen wird.

Nach der Ansicht von Yukl (2002) oder Northhouse (2006) lassen sich die Fähigkeiten in die drei unterschiedlichen erfolgskritischen Dimensionen «technisch», «sozial» und «konzeptuell» unterteilen. Die technischen Fähigkeiten beziehen sich auf persönliches Fach- und Erfahrungswissen, um die Aufgaben des Arbeitsalltags erfolgreich auszuführen. Die sozialen Fähigkeiten ermöglichen eine konstruktive und nachhaltige Zusammenarbeit. Konzeptuelle Fähigkeiten werden hingegen benötigt, um Visionen zu entwickeln und umzusetzen. Erwähnenswert scheint, dass u.a. Boyatzis 1982 oder auch Jacobs & Jaques 1987 bereits in den 1980er Jahren darauf hinwiesen, dass die jeweils erfolgsversprechenden Fähigkeiten je nach Kontext, Position und Organisationsform variieren. Demnach gewinnen in höheren Positionen insbesondere soziale und konzeptionelle Fähigkeiten an Bedeutung. Dieser Befund scheint auch in der heutigen, digitalisierten und schnelllebigen Arbeitsumwelt seine Gültigkeit nicht verloren zu haben. Die nachstehende Abbildung aus Yukl (2002) zeigt die Relevanz der Kompetenzen in Abhängigkeit der hierarchischen Ebene auf.

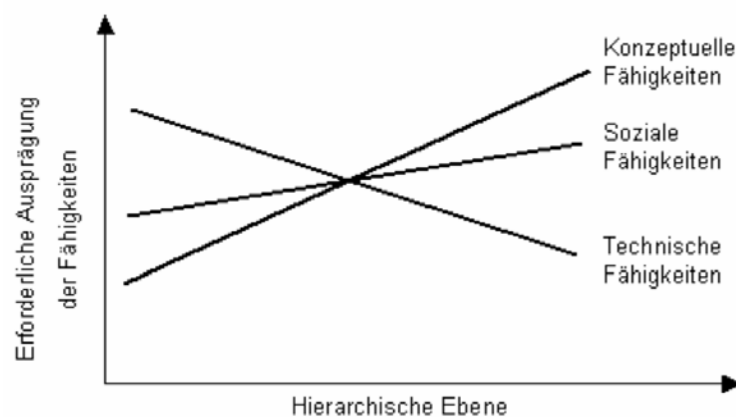


Abbildung 2: Relevanz von Fähigkeiten in Abhängigkeit der hierarchischen Ebene, Quelle: Yukl, 2002, S.199)

2.1.2 Verhaltensansätze der Führung

In den 1940er Jahren versuchten behavioral geprägte Ansätze, das Führungsverhalten anhand verhaltensdeskriptiver Orientierungen zu erklären. Die Ohio Studien von Fleischman (1953) und Hemphill & Coons (1957) fanden dabei international grosse Beachtung. Gemäss den vorgenannten Autoren lässt sich das Führungsverhalten in Aufgabenorientierung und

Mitarbeiterorientierung unterscheiden. Diese Unterscheidung weist einige Parallelen zu der späteren New Leadership Theorie auf. So zeigt das Konzept der Mitarbeiterorientierung einige inhaltliche Kongruenzen mit der transformationalen Führung und die Aufgabenorientierung wesentliche Gemeinsamkeiten mit der transaktionalen Führung aufweisen. Die Ohio Studien dienten Blake & Mouton (1964) später als Grundlage für ihr bekanntes Managerial Grid. Hinsichtlich des Führungserfolgs machen die Modelle jedoch keine konkrete Aussage zu der optimalen Kombination der Verhaltensweisen; gemäss Fiedler (1964) setzt dies von der Führungskraft ein hohes Mass an Selbstreflexion voraus, um die angemessene Balance im Führungsverhalten zu finden.

2.1.3 Situative Führungsansätze

In den 1970er Jahren richtete sich die Forschung stärker an situativen Führungsansätzen aus. Gemäss Yukl (2015) stehen bei diesen Theorien insbesondere die Kontextfaktoren (z.B. Reifegrad der geführten Mitarbeitenden) oder strukturelle Rahmenbedingungen im Fokus der Betrachtung. Bekannte theoretische Modelle sind beispielsweise die auf Fiedler (1964) zurückgehende *Kontingenztheorie* oder die *Life Cycle Theory of Leadership* von Hersey & Blanchard (1969). Die letztgenannten Autoren gehen von einem Reifegradmodell mit den zugrundeliegenden Variablen «Motivation» und «Kompetenz» aus. Je nach Kombination der vorliegenden Ausprägung ist dabei ein anderes Führungsverhalten angezeigt. Fiedler betont in seinen Ausführungen ebenfalls die Notwendigkeit, das gezeigte Führungsverhalten situativ auf die spezifische Führungssituation anzupassen; sein Modell geht jedoch nicht von persönlichen Fähigkeiten aus, sondern konzentriert sich auf die situativ grösstmögliche Passung der drei Variablen «Leader-Member-Relations», «Task Structure» und «Position Power».

2.1.4 New Leadership Ansatz

Im Kontrast zu den früheren Ansätzen in der Führungsforschung berücksichtigt der New Leadership Ansatz insbesondere emotionale Aspekte im Führungskontext. Dieser Ansatz greift ebenfalls Elemente früherer Theorien auf, wodurch er beispielsweise durch die Autoren Antoniakis, Ciancolo & Sternberg (2004) als Hybridform herkömmlicher Paradigmen bezeichnet wird. Nach Fraude (2015) konnte sich der New Leadership Ansatz gegenüber den anderen Schulen behaupten und erfreut sich in der aktuellen Führungsforschung grosser Popularität. Zentral ist hierbei die auf Bass (1985)

zurückgehende «Full-Range of Leadership-Theory». Der Autor beschreibt den eigentlichen Führungsprozess als bidirektional-soziales Austauschverhältnis zwischen der Führungskraft und dem jeweiligen Mitarbeitenden. Die Full-Range-of-Leadership-Theorie teilt sich nach dem vorgenannten Autor in drei autonome Führungsdimensionen auf, welchen sich jeweils drei Führungsstile zuschreiben lassen: Transaktionale Führung, Transformationale Führung und Laissez-faire. In der Managementdiagnostik oder Führungsentwicklung findet diesbezüglich beispielsweise der Multiple Leadership Questionnaire (MLQ) Verwendung, wodurch sich die Dimensionen auch konkret messbar gemacht werden können. Die folgende Abbildung aus Bass & Avolio verdeutlicht den geschilderten Sachverhalt:

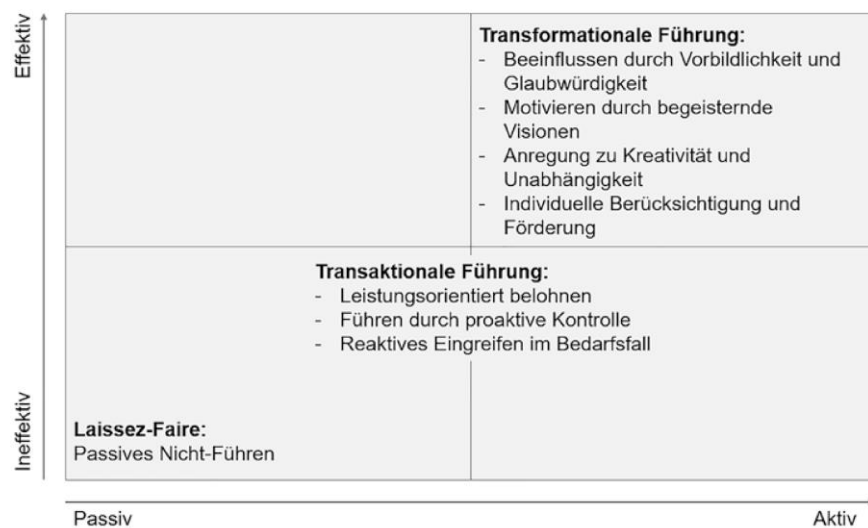


Abbildung 3: Subdimensionen des Full-Range-of-Leadership-Modells, Quelle: Bass & Avolio, 1994, S.5

Die transformationale Führungsdimension besteht aus den 4 Subdimensionen «idealisierte Einflussnahme», «inspirierende Motivation», «intellektuelle Stimulierung» und «individuelle Berücksichtigung und Förderung». Inhaltlich lässt sich dies gemäss Felde (2018, S.5) dahingehend beschreiben, dass eine Führungskraft transformational handelt «wenn sie ihre Vorbildfunktion wahrnimmt und sich dadurch Vertrauen, Respekt, Anerkennung und Loyalität bei ihren Mitarbeitern verdient (...) Außerdem versuchen sie, die kreativen und innovativen Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter anzuregen, sodass diese sich im positiven Sinne herausgefordert fühlen, Unternehmensprozesse zu hinterfragen und zu optimieren». Die Wirkung entfaltet sich demnach über die Erzeugung intrinsischer Motivation bei den geführten Mitarbeitenden; durch das Vermitteln von Sinnhaftigkeit und

der Möglichkeit persönlichen Wachstums soll das Commitment für die gemeinsamen Ziele gesteigert werden. In der Führungsforschung gibt es mittlerweile zahlreiche Studien zum transformationalen Führungsstil; so wurden in vielen Erhebungen positive Auswirkungen dieses Führungsstils nachgewiesen. Brodbeck (2002) oder konkret auch Yukl (2002) erwähnen in diesem Zusammenhang ein verstärktes «Empowerment, Wachstum, Leistung und Produktivität, Markt- und Kundenausschöpfung und Verkaufserfolg (...)» darüber hinaus besitzt sie einen positiven Effekt auf das freiwillige Engagement des Mitarbeiters über die gesetzten Aufgaben hinaus (Organizational Citizenship Behaviour), das Commitment des Mitarbeiters, dessen Selbstwirksamkeit und die Zufriedenheit mit der und das Vertrauen in die Führungskraft». Judge und Piccolo (2004) beschreiben die Steigerung der wahrgenommenen Führungseffektivität sowie die erhöhte Mitarbeiterzufriedenheit als weitere positive Auswirkungen transformationaler Führung.

Dem gegenüber steht die transaktionale Führungsdimension mit den Subdimensionen «kontingente Belohnung» und «aktives Management im Bedarfsfall». Nach Bass (1985) liegt das primäre Ziel der Führungskraft auf der Einhaltung der Arbeitsprozesse und Qualitätsstandards, wodurch die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter einen überwiegend funktionalen Charakter aufweist. Obschon der Fokus klar auf der Sachebene liegt, kann auch dieser Führungsstil zielführend sein, hat jedoch nicht im selben Masse positive Effekte wie der transformationale Führungsstil. Gemäss Schuhmann und Böttcher (2017, S.30) reicht die transaktionale Führung «von der effektiven leistungsorientierten Belohnung mit transparenten Zielen über das aktive Eingreifen bei Fehlern und Besonderheiten bis hin zum passiven Eingreifen im Bedarfsfall – wenn Fehler bereits passiert sind.»

Den Abschluss bildet die Dimension passive Führung, bestehend aus den Subdimensionen «passives Management im Bedarfsfall» und «Nicht-Führung», welche sich überwiegend durch die Abwesenheit geeigneter Führungsintervention auszeichnen.

2.1.4.1 Servant Leadership

Als Spezialfall und eigenständige Strömung innerhalb des New Leadership Ansatzes soll noch kurz auf den «Servant Leadership» Ansatz hingewiesen sein. Dieser insbesondere in den USA weit verbreitete Ansatz ist auf christlichem Gedankengut aufgebaut und kennzeichnet sich in seinem Führungsverständnis «als Dienst am anderen». Gemäss Pircher-Verdorfer & Peus (2015) steht dabei das Wohl der Geführten in Abgrenzung zu den

Eigeninteressen des Führenden im Zentrum. Nach Krost/Kaehler (2010, S. 54) handelt es sich dabei um «... ein Führungskonzept, das die Mitarbeiter und ihre Bedürfnisse in den Mittelpunkt stellt und die Führungskraft (...) zu ihrem Diener erklärt. (...) Servant Leadership erwartet von einer Führungskraft die kompromisslose Orientierung am Wohl der Organisation und ihrer Individuen». Mit Blick auf die Förderung der Mitarbeiter lässt sich erwarten, dass dieser Ansatz durch sein Selbstverständnis maximal beziehungs- und entwicklungsorientiert ist. Durch Führungsinstrumente wie persönliches Coaching oder Mentoring hat die Führungskraft geeignete Instrumente, um den Geführten optimal zu entwickeln und auf dessen individuellen Bedürfnisse einzugehen. Kritisch lässt sich anmerken, dass die altruistische, primär auf die Mitarbeiterinteressen ausgerichtete Führungsmaxime sich im operativen Alltag hingegen wohl nur schwer mit den umfassenden unternehmerischen Herausforderungen von Führungskräften in Einklang bringen lässt.

Praxisexkurs: Das LEaD-Modell

Die praktische Relevanz der New Leadership Theorie soll im Folgenden exemplarisch durch das LEaD-Modell verdeutlicht werden. Neuere Forschungstheorien bauen auf dem New Leadership Ansatz auf und haben den holistisch-gesamtheitlichen Betrachtungsanspruch noch weiter ausgebaut. Die Autoren Dörr, Schmidt-Huber und Maier (2013) haben infolge ihrer Studie zu «Leadership Effectiveness and Development» den «LEaD»-Ansatz als theoretisches Kompetenzmodell und praktisch anwendbares Diagnoseinstrument entwickelt. Dörr et al. nutzten die zentralen Paradigmen der Führungsforschung und beziehen Ansätze der Eigenschaftstheorie, Verhaltensansätze, situative Führungsansätze, Komponenten aus der charismatischen und transformationalen Führung sowie Elemente der strategischen Führung für ihren Ansatz mit ein. Das LEaD-Modell hat einige gewichtige Vorteile gegenüber dem «Full-Range of Leadership» Modell; so kann es gemäss den Autoren neben dem rein theoretischen Erklärungsansatz zusätzlich auch als Bewertungsrahmen für die Diagnose und darüber hinaus für die Entwicklung von Führungskräften genutzt werden.

Das dem LEaD-Ansatz zugrunde liegende Kompetenzmodell besteht aus den fünf übergeordneten Primärdimensionen «Strategieorientierung», «Ergebnissicherung», «Mitarbeiterentwicklung», «Umfeldgestaltung» und «persönliche Einflussnahme». Diese wiederum weisen insgesamt 18 Subkompetenzen auf. Die folgende Abbildung veranschaulicht den beschriebenen Sachverhalt:



Abbildung 4: Das LEaD-Modell im Überblick, Quelle: Dörr et al., S.115

Gemäss Winkler, Dörr und Klebl (2017, S.64) geht das LEaD-Kompetenzmodell davon aus, dass «erfolgreiche Führungskräfte ihren Mitarbeitern Orientierung vermitteln (z. B. über Zukunftsvorstellungen und herausfordernde Ziele), dass sie ihre Mitarbeiter befähigen (z. B. durch Feedback und Coaching zu Kompetenzen) und diese empoweren (z. B. durch Selbstvertrauen, Authentizität und Einflussstrategien)». Inhaltlich stehen dabei folgende fünf Kompetenzbereiche im Fokus:

1. **Strategieorientierung:** Das Denken und Handeln der Führungskraft orientiert sich an den bestehenden Marktanforderungen und Kundenbedürfnissen. Die Führungskraft stiftet Sinn, indem auf die strategische Perspektive transparent aufgezeigt und auf die identifizierten Anforderungen Bezug genommen wird.
2. **Ergebnissicherung:** Durch die Definition herausfordernder Ziele, Abgabe von Verantwortlichkeiten, Umsetzungsmassnahmen und Ergebnisüberprüfung schafft die Führungskraft bei den Mitarbeitenden die Grundlage für das Erleben von Handlungsorientierung, Selbstwirksamkeit und Erfolgsergebnissen
3. **Mitarbeiterentwicklung:** Durch die individuelle Entwicklung und Förderung der Mitarbeitenden (Coaching) kann die Führungskraft spezifische Kompetenzen weiter ausbauen. Dadurch leistet die Führungskraft einen wichtigen Beitrag zur kompetenzbasierten Entwicklung und der Möglichkeit der Selbstverwirklichung der Mitarbeitenden.

4. **Umfeldgestaltung:** Die Führungskraft erkennt die Herausforderungen des sich verändernden Umfeldes und gestaltet den Arbeitskontext durch das Schaffen von Kommunikationskanälen, Ressourcenmanagement, Konfliktmanagement und Networking. Somit werden die Rahmenbedingungen für effizientes und motiviertes Arbeiten geschaffen.
5. **Personale Einflussnahme:** Die Führungskraft entfaltet durch ihre Authentizität und Integrität eine Vorbildwirkung gegenüber den Mitarbeitenden. Gestaltungsmotivation und Selbstreflexion sind in diesem Zusammenhang wichtige Persönlichkeitseigenschaften der Führungskraft.

Das LEaD-Modell ist ganzheitlich angelegt und berücksichtigt auch die vorgängig erläuterten Gesichtspunkte des «Full-Range of Leadership» Modells. In ihrer empirischen Validierungsstudie vermochten Schmidt-Huber, Dörr & Maier (2014) die Validität des LEaD-Kompetenzmodells und des dazugehörigen Fragebogens zu bestätigen. Hinsichtlich der vorliegenden Arbeit soll an dieser Stelle auf die konzeptionellen Gemeinsamkeiten und hohe inhaltliche Kongruenz mit dem Avenir-Kompetenzmodell hingewiesen werden, welches die Grundlage für die empirische Annäherung an die Forschungsfrage darstellt. Ausgehend von der Vergleichbarkeit der beiden Kompetenzmodelle soll zudem demonstriert werden, dass theoretisch fundierte Modelle durchaus in der Praxis angewendet werden können. Im späteren Verlauf (Kapitel 2.5) wird das Avenir Kompetenzmodell vorgestellt, mit welchem der Theorie-Praxis Transfer in dieser Arbeit angegangen wird.

2.1.5 Ansätze zur strategischen Führung

Infolge der sich zunehmend verändernden Organisationsumwelten betonen Ansätze der strategischen Führung insbesondere die strategischen Kompetenzen (z.B. Boal & Hooijberg 2001, Mumford, Campion & Morgeson 2007). Unter diesem Überbegriff subsumieren die erstgenannten Autoren die Fähigkeit einer Person, vorausschauend zu handeln sowie die persönliche Veränderungsfähigkeit und Anpassungsbereitschaft, um die Organisation auf zukünftige Marktbedingungen auszurichten. Auf der Grundlage dieses Verständnisses stehen sechs zentrale Komponenten: Strategische Ausrichtung, Nutzung und Aufrechterhaltung der Kernkompetenzen, Entwicklung des Humankapitals, Aufrechterhaltung einer effektiven Organisationskultur, Verbesserung der Praktiken und die Einrichtung einer Organisationskontrolle.

Gemäss den vorgenannten Autoren weist die strategische Führung einige Gemeinsamkeiten zum Konzept der transformationalen Führung auf; so sollen beide ähnliche Voraussagen oder Ergebnisse liefern, sich jedoch in ihrer Wirkung auf die Mitarbeitenden unterscheiden. Bei der strategischen Führung stehen persönlichkeitsbezogene Kompetenzen und deren Einfluss auf strategische Entscheidungsfindung im Zentrum der Betrachtungen, wohingegen die transformationale Führung vielmehr auf das Charisma, intellektuelle Anregung und die Inspiration der Mitarbeitenden abzielt. Insbesondere das Fehlen des charismatischen Elements unterscheidet die beiden Theorien in deren Selbstverständnis.

2.2 Führungskompetenzen der Zukunft

Die zunehmend digitalisierte Arbeitsumwelt bringt nicht nur Änderungen in technischer Hinsicht mit sich. Mit zunehmender Automation, neuen Arbeitszeitmodellen und geringeren Anteilen zwischenmenschlicher Interaktionen gewinnt die Effizienz und Qualität der sozialen Interaktion zunehmend an Bedeutung. Zeitgleich mit den sich ändernden Herausforderungen an die Führungskräfte wird sich auch das Verständnis von «guter oder richtiger Führung» verändern.

Wie vorgängig ausgeführt, betonen neuere «New Leadership» Ansätze die Wichtigkeit eines dialogischen und entwicklungsorientierten Führungsverständnisses. Einen ähnlichen Ansatz verfolgen Argyris und Schön (2006). Auch hier wird die integrative und zukunftsgerichtete Einbindung der Mitarbeitenden in Entscheidungsfindungsprozesse als zentral erachtet. Durch eine konstruktive Feedback- und Fehlerkultur sollen lernende Organisationen gefördert werden. Hinkelmann (2018, S.15) versteht Führung in diesem Kontext als einen «Prozess des Lernens und Verstehens – mit der Hauptaufgabe, die Mitarbeiter zu motivieren und dafür Sorge zu tragen, dass Potenziale ausgeschöpft werden können». In Übereinstimmung mit Rosenstiel (2014) bezeichnen die Autoren heutige Organisationen als zu wenig dynamisch, was unter anderem deren unflexibler Arbeitsweise und Strukturen geschuldet sei. Rosenstiel betont, dass strukturorientierte Erfolgsziele dort an ihre Grenzen stossen, wo rasche Entscheidungen gefordert sind; daher sei das Verhalten der Führungskräfte massgeblich. Auch Kotter (2012, S.187) betont die wichtige Vorbildwirkung im Verhalten einer Führungskraft; durch das Aufzeigen und Vorleben einer Vision sieht er Führung als wegweisend für «what the future should look like, aligns people with that vision, and inspires them to make it happen despite the obstacles». Betont wird in

diesen Denkhaltungen also der funktional-behavioristische Aspekt des Führungsverhaltens; in der Interaktion mit ihrem Umfeld entfaltet die Führungskraft Wirksamkeit. Im Kontrast dazu erachtete Drucker (2015) die Führung vor 50 Jahren noch als das Erreichen von «Erfolgen durch Maximierung der Mitarbeiterproduktivität, die durch ein System aus Belohnung und Sanktionierung erreicht werden soll».

Die Resultate aus der akademischen Forschung unterstützen jedoch eindeutig die Wichtigkeit eines positiv-konstruktiven Führungsstils; in dieser Hinsicht waren beispielsweise die Studien von Lewin (1939) wegweisend, indem er nachzuweisen vermochte, dass demokratische Führungsstile einen positiveren Einfluss auf die Effektivität haben, als autokratische Führungsstile.

2.3 Theoretisches Modell

Um die Eignung zukünftiger Führungskompetenzen theoretisch herleiten und beurteilen zu können, soll ein Modell verwendet werden, welches unterschiedliche Wirkungsebenen berücksichtigt. Zum einen soll der Mitarbeiter durch das Führungsverhalten profitieren; eine persönliche oder berufliche Weiterentwicklung muss stattfinden. Seitens der Führungskraft muss ebenfalls ein Mehrwert geschaffen werden, indem die in die Mitarbeiterführung investierte Zeit positive Auswirkungen auf die Leistung oder Zielerreichung mit sich bringt. Zum Schluss hat auch die Organisation ein nachvollziehbares Interesse an guter Führung, wodurch die ökonomische Wertschöpfung nachhaltig gewährleistet werden kann. Infolge dieser Anforderungen und aufgrund des Literaturstudiums scheint insbesondere der theoretische Ansatz des Full-Range-of-Leadership Ansatz geeignet, um sich der Forschungsfrage konzeptionell anzunähern.

Der ursprünglich auf Burns (1987) zurückgehende Full-Range of Leadership-Ansatz stellt eine Mischform der eigenschafts-, verhaltens-, situations- und beziehungsorientierten Ansätze dar und wurde in den letzten Dekaden unter anderem durch Avolio und Bass (1991) kontinuierlich weiterentwickelt. Das Konzept wurde im Kapitel 2.1.4 bereits differenziert erläutert und wird daher an dieser Stelle nicht weiter vertieft. Ergänzend soll hier erwähnt werden, dass der Full-Range of Leadership Ansatz explizit auf die Austauschbeziehungen zwischen Führungskraft und Mitarbeitendem fokussiert, jedoch weniger auf gesamtheitliche oder situative Herausforderungen des Führungssystems adressiert. Als bewährte psychometrische Instrumente für die Erfassung transformationaler Führung lassen sich testdiagnostische Instrumente wie der Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ),

Leadership Style Assessment (LSA) oder in geringerem Masse auch der Leadership Judgment Indicator (LJI) anführen.

2.4 Coaching als Mitarbeiterentwicklungs- und Führungsinstrument

Der nachfolgende Teil zeigt am Beispiel von Coaching die Wirkweise begleitender Führungsinstrumente auf und verortet diese im jeweiligen theoretischen Rahmen. Zur Einleitung lässt sich mit Winkler (2017, S.64) der Coachingmechanismus erläutern: «Nur durch das Zusammenspiel der *Führungspersönlichkeit*, des *Führungsverhaltens* (z. B. „wertschätzendes Coaching“) und der situativen *Gestaltung des Führungskontexts* (z. B. durch die Kommunikation von Visionen und neuer Geschäftsstrategien) wird Führungskompetenz wirksam». Mit diesem Zitat bringt der Autor seine Überzeugung zum Ausdruck, dass die Führungsaufgabe ein mehrdimensionales Konstrukt sei, welches Kompetenzen auf unterschiedlichsten Ebenen erfordere. Die Coachingkompetenz ist demnach ein wichtiges Element für ein ganzheitliches Führungsverständnisses und integraler Bestandteil der wahrgenommenen Führungswirkung.

Der Coachinggedanke ist insbesondere in jenen Ansätzen verankert, welche der Interaktion von Führungskraft und Mitarbeitenden einen positiven Wert beimessen. Rauen, C. (2014, S.2) definiert Coaching als: «Coaching ist eine absichtsvoll herbeigeführte Arbeitsbeziehung, deren Qualität durch Freiwilligkeit, gegenseitige Akzeptanz, Vertrauen und Diskretion zwischen den beteiligten Personen bestimmt wird. Diese tragfähige Beziehung ermöglicht es, Anliegen zu klären, die ansonsten unausgesprochen bleiben.» Weiter unterscheidet Rauen (2014) im Coachingkontext zwischen defizitorientierten Zielen (Behebung einer Problemsituation), präventionsorientierten Zielen (Verhinderung einer problematischen Situation) und leistungsorientierten Zielen (Stärkung der persönlicher Kompetenz). Alle drei haben jedoch das übergeordnete Ziel, dass sie eine persönliche und berufliche Potenzialentwicklung ermöglichen sollen.

Im Bezug auf den vorgängig beschriebenen Theorieteil ist Coaching in den New Leadership Ansätzen («transformationale Führung» oder «servant Leadership») ein zentrales Konzept. Coaching als Führungsinstrument ist insbesondere in der transformationalen Führung ein wichtiges Element, während es hingegen in der transaktionalen oder Laissez-faire Führung keine Relevanz hat. Innerhalb der transformationalen Führung wird Coaching nach Schumann und Böttcher (2017, S.31) der

Komponente «individuelle Berücksichtigung und Förderung» zugeordnet, welche die gezielte Förderung der Mitarbeiter beinhaltet. Nach den Autoren sind partnerschaftliches Kommunikationsverhalten sowie die Fähigkeit des Zuhörens wichtige Grundvoraussetzungen dazu. Hinsichtlich der inhaltlichen Aufgaben nennen Wang und Howell (2010) folgende Verhaltensweisen:

- *Schafft den Rahmen für persönliches Wachstum*
- *Aktives Feedback*
- *Entwicklung des eigenen Potenzials und Stärken*
- *Empfehlungen zu weiterführenden Trainings und spezifischen Massnahmen zur Verbesserung der individuellen Kompetenzen*

Gegen Ende des ausgehenden 20. Jahrhunderts fand die populärwissenschaftlich geprägte Führungstheorie von Goleman (1996) breite Beachtung. In dieser unterscheidet er zwischen sechs unterschiedlichen Führungsstilen; nebst dem coachenden Führungsstil beschreibt Goleman zusätzlich noch den visionären, gefühlsorientierten, demokratischen, fordernden und befehlenden Führungsstil. Die Autorinnen Schumann und Böttcher (2017, S.35) interpretieren Goleman dahingehend, dass der coachende Führungsstil die gezielte Förderung der Fähigkeiten des Mitarbeiters bewirkt «...um dessen Leistung zu verbessern. Die Führungskraft unterstützt die Mitarbeiter darin, die eigenen Stärken und Entwicklungsfelder zu identifizieren oder sich auf eine zukünftige Tätigkeit vorzubereiten. Dies hat eine sehr positive Wirkung auf das Klima und soll dazu beitragen, die individuellen Ziele des Mitarbeiters mit den Zielen der Organisation in Einklang zu bringen. Ist die Situation also angemessen, den Coachenden Führungsstil zu zeigen, hat dies zahlreiche Vorteile für das Unternehmen und die Effizienz der Führung und den Mitarbeiter selbst (vgl. Goleman 2002).»

In der zunehmend komplexer werdenden Arbeitsumwelt haben persönliche Beratungsmethoden in den letzten Jahrzehnten einen signifikanten Aufschwung erlebt. Nach den Autorinnen Schuhmann und Böttcher (2017, S.28) ist «Coaching als situativ praktizierter Führungsstil auch im deutschsprachigen Raum allgemein akzeptiert und gilt als aktivstes und effizientestes Führungsverhalten. Die Führungskraft versteht sich hierbei als Coach oder Mentor ihrer Mitarbeiter und fördert deren Potenziale systematisch und individuell.» Stelter (2014) erachtet den Coachingprozess als eine Art Copingstrategie;

gemäss ihm ist Coaching führungstechnisch «eine Antwort auf die besonderen Herausforderungen der hyperkomplexen Spät- und Postmodernen Gesellschaft». Insbesondere im Kontext der sich immer schneller verändernden Technologien, disruptiven Geschäftsmodellen, Führungs- und organisationalen Herausforderungen (Stichwort «VUCA») gewinnen zielorientierte Ausbildungsmethoden zunehmend an Bedeutung.

In der Fachliteratur wird das Coaching von Führungskräften als eine vielversprechende Praxis der Führungskräfteentwicklung vorgestellt (Day, 2000; Ely et al., 2010) und hat das Coaching zu einer weit verbreiteten Intervention für die Entwicklung von Führungskräften werden lassen (Bono, Purvanova, Towler, & Peterson, 2009); als Resultat dieser Bemühungen verspricht man sich eine Zunahme an Effizienz und Effektivität in der Führungsfähigkeit. Coaching ist durch einen maßgeschneiderten Entwicklungsprozess gekennzeichnet (Bono et al., 2009; Grant, 2006). Durch das Coaching wird die Plattform für einen dialogischen Austauschprozess geschaffen, welcher einen effizienten Informationsfluss sicherstellt und gleichzeitig die Erwartungen der Führungskraft transparent macht. Gemäss Schuhmann und Böttcher (2017, S.28) wird in der Literatur jedoch kontrovers diskutiert, «ob die Führungskraft bei bestimmten Themen und Anlässen zielorientierte Coachingsprozesse für einzelne Mitarbeiter aufsetzen und begleiten kann.» Die Autorinnen argumentieren, dass die Rolle der Führungskraft nicht in jedem Bereich kongruent mit der Rolle des Coaches sei, durch Interessenkonflikte entstehen könnten. Über die nachfolgende Tabelle nach Niehaus (2004) lässt sich verdeutlichen, dass die mit der Rolle als Führungskraft und Coach verbundenen Anforderungen mitunter diametral entgegengesetzt sind:

Tabelle 2: Gegenüberstellung von Coaching versus Führung (eigene Darstellung, vgl. Niehaus, 2004, S.1)

Coaching	Führung
Neutralität	Beurteilungen
Freiwilligkeit	Weisungsbefugnis
Eigene Ziele und Anliegen	Unternehmensziele
Gleiche Augenhöhe	Hierarchie

Die Reflexion der spezifischen Rollenerwartungen und ein flexibler Umgang mit unterschiedlichen Rollenanforderungen scheint hiernach eine unabdingbare Voraussetzung für die Tätigkeit als Coach sein zu können. Schuhmann und Böttcher (2017, S.39) betonen in diesem Zusammenhang, dass «unterschiedliche Rollen bewusst einnehmen und flexibel

handhaben zu können, ist (also) eine für das Gelingen des Mitarbeitercoaching unabdingbare Voraussetzung und damit zentrale Kompetenz.» Hinsichtlich des Rollenverständnisses gelangen die Autoren abschliessend zur Erkenntnis, dass «ein zeitgemässes Führungsverständnis eben gerade die Fähigkeit (verlangt), flexibel zwischen verschiedenen Rollen und Perspektiven, etwa der des Fachexperten, des Managers oder des Motivators zu wechseln.»

Mit der nachfolgenden Tabelle bietet Rauen eine Übersicht über die Rahmenbedingungen und Interaktionsprozesse des Coachingansatzes:

Tabelle 3: Begriffsklärung "Coaching", entnommen aus Rauen (2014, S.2)

Begleitungsprozess	<ul style="list-style-type: none"> • Coaching ist ein interaktiver und personenzentrierter Begleitungsprozess, der berufliche und private Inhalte umfassen kann. Im Vordergrund steht die berufliche Rolle bzw. damit zusammenhängenden Anliegen des Klienten.
Prozessberatung	<ul style="list-style-type: none"> • Coaching ist individuelle Unterstützung auf der Prozessebene, d.h. der Coach liefert keine direkten Lösungsvorschläge, sondern begleitet den Klienten und regt dabei an, Ziele zu hinterfragen bzw. zu setzen und eigene Lösungswege zu entwickeln.
Lösungsorientiert und zielfokussiert	<ul style="list-style-type: none"> • Coaching ist lösungsorientiert und zielfokussiert und auf eine bewusste Selbstentwicklung ausgerichtet.
Beziehung	<ul style="list-style-type: none"> • Coaching findet auf der Basis einer tragfähigen und durch gegenseitige Akzeptanz und Vertrauen gekennzeichneten, freiwillig gewünschten Beziehung statt, d.h. der Klient geht das Coaching freiwillig ein und der Coach sichert ihm Diskretion zu.
Hilfe zur Selbsthilfe	<ul style="list-style-type: none"> • Coaching zielt immer auf eine (auch präventive) Förderung von Selbstreflexion und -wahrnehmung, Bewusstsein und Verantwortung, um so Hilfe zur Selbsthilfe zu geben.
Transparente Interventionen	<ul style="list-style-type: none"> • Coaching arbeitet mit transparenten Interventionen und erlaubt keine manipulativen Methoden, da ein derartiges Vorgehen der Förderung von Bewusstsein prinzipiell entgegenstehen würde.
Coaching - Konzept	<ul style="list-style-type: none"> • Coaching setzt ein ausgearbeitetes Coaching-Konzept voraus, welches das Vorgehen des Coachs erklärt und den Rahmen dafür festlegt, welche Methoden, Techniken und Interventionen der Coach verwendet, wie angestrebte Prozesse ablaufen können und welche Wirkzusammenhänge zu berücksichtigen sind. Zudem sollte das Konzept so transparent sein, dass Manipulationen ausgeschlossen werden können.

Mehrere Sitzungen	<ul style="list-style-type: none"> • Coaching findet in mehreren Sitzungen statt und ist zeitlich begrenzt.
Zielgruppen	<ul style="list-style-type: none"> • Coaching richtet sich an eine bestimmte Person mit Führungsverantwortung und/oder Management-Aufgaben.
Kompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> • Coaching wird praktiziert durch Personen mit psychologischen und betriebswirtschaftlichen Kenntnissen sowie praktischer Erfahrung bezüglich der Anliegen des oder der Klienten
Ziel	<ul style="list-style-type: none"> • Ziel ist die Verbesserung der Selbstreflexions- und Selbstmanagementfähigkeiten des Klienten, d.h. der Coach soll sein Gegenüber derart fördern, dass der Coach letztendlich nicht mehr benötigt wird.
Grundvoraussetzungen	<ul style="list-style-type: none"> • Der Coach arbeitet im Rahmen zuvor vereinbarter «Spielregeln», die der Klient – wie das gesamte Coaching – freiwillig akzeptiert. Grundlage dafür ist die auf Vertrauen basierende, persönliche Beziehung zu dem oder den Klienten.
Neutralität des Coachs	<ul style="list-style-type: none"> • Der Coach drängt dem Klienten nicht seine eigenen Ideen und Meinungen auf, sondern sollte stets eine unabhängige Position einnehmen.

Als hauptsächliche Zielgruppe von Coaching identifizieren Stephan & Gross (2013) insbesondere das mittlere Management (54%), gehobenes Management (64%) und Top-Management (50%). Die Coaches sind ihrerseits überwiegend im Segment des mittleren Managements (66%) und dem gehobenen Management (58%) zu lokalisieren. Die Autoren nennen weiter Dienstleistungen (38%), Gesundheits- und Sozialwesen (35%), Handel und Vertrieb (31%), Verwaltung und öffentliche Dienste (31%), Banken und Versicherungen (30%) als Branchen, für welche Coaching am häufigsten angewendet wird.

Die Wirksamkeit von Coaching wurde durch empirische Studien bestätigt (vgl. Greif 2011 oder Künzli 2009). Gemäss dem letztgenannten Autor ist Coaching für unterschiedlichste Themenfelder wirksam. Er nennt diesbezüglich beispielsweise den positiven Einfluss auf die Kommunikation, emotionale Befindlichkeit, persönliche Resilienz, Sozialkompetenz, Reflexionsfähigkeit, effektiveres Handeln oder eine verbesserte Führungskompetenz. Aus psychologischer Perspektive sollte daraus nicht nur eine höhere Handlungsfähigkeit, sondern auch eine individuell verbesserte Zufriedenheit und Selbstwirksamkeit aufgrund der persönlichen Kompetenzentwicklung resultieren.

2.4.1 Coaching Kompetenzen

Die mit Coaching in Verbindung stehenden zentralen Kompetenzen und Voraussetzungen lassen sich nach Rauen und Steinke in die folgenden fünf Kompetenzcluster Methodenkompetenz, Sozial-kommunikative Kompetenz, Feld- und Funktionskompetenz, Sachkompetenz und Selbstkompetenz unterteilen. Die nachstehenden Tabellen wurden auf Grundlage des Anforderungsprofils für Business-Coaching-Kompetenzen von Rauen und Steinke (2018) erstellt. Dadurch lässt sich ein detaillierter Überblick über den Sachverhalt und dessen Wirkweisen aufzeigen:

Tabelle 4: Komponenten von Methodenkompetenz (eigene Darstellung, gemäss Rauen und Steinke, 2018)

Methodenkompetenz	
Methodenkompetenz beschreibt die systematische Strukturierung von Tätigkeiten bezogen auf ein Ziel. Dies meint die Fähigkeit, selbstständig Strategien und Vorgehensweisen zu entwickeln, um dynamisch Herausforderungen zu bewältigen und Probleme zu lösen.	<i>Dialogkompetenz:</i> Gespräche führen, aktives Zuhören, Fragetechnik, Feedback geben
	<i>Planungskompetenz:</i> Aufträge, Ziele und Erwartungen klären, Verträge abschliessen, Evaluationen durchführen
	<i>Analytische Kompetenz:</i> zusammenhänge vermitteln, rekonstruieren, Lösungen entdecken
	<i>Didaktische Kompetenz:</i> Zielorientiert arbeiten, lösungsorientiert denken und handeln, Lernen begleiten, Transfer sichern
	<i>Rational-emotive Entwicklungskompetenz:</i> Methodenplural agieren, Reflexion stimulieren, Bewusstsein schaffen, assoziieren, dissoziieren, Gegen-/ Übertragung nutzen, Metaphern und Analogien nutzen, Selbstpositionierung, Veränderungsprozesse gestalten

Tabelle 5: Komponenten von sozial-kommunikativer Kompetenz (eigene Darstellung, gemäss Rauen und Steinke, 2018)

Sozial-kommunikative Kompetenz	
Sozial-kommunikative Kompetenz ist im Wesentliche die Kooperations- und Konfliktfähigkeit. Das Einschätzen anderer Personen und sozialer Situationen, sowie die Anschlussfähigkeit.	<i>Beziehungsfähigkeit:</i> Beziehungsgestaltung, Vertrauen bilden, soziale Orientierung, Kooperativität
	<i>Kommunikationsfähigkeit:</i> Sich situationsadäquat und adressatengerecht ausdrücken, Körpersprache deuten, Verständlichkeit
	<i>Selbstsicherheit:</i> Durchsetzungsfähigkeit, Konfrontations- und Konfliktfähigkeit, Extraversion, Kontaktfähigkeit, Entscheidungsfreudigkeit
	<i>Reflexibilität:</i> Selbstdarstellungskompetenz, Selbstreflexionsfähigkeit

Tabelle 6: Komponenten von Feld- und Funktionskompetenz (eigene Darstellung, gemäss Rauen und Steinke, 2018)

Feld- und Funktionskompetenz	
Implizites Erfahrungswissen und Fähigkeiten im Umgang mit der spezifischen Kultur einer Branche, Organisation oder Unternehmung.	<i>Professionalität:</i> Professionsethik wahren, konzeptionelle Auskunfts-fähigkeit, realistische Selbsteinschätzung, Rollenklarheit, Vermarktungsfähigkeit
	<i>Feld- und Funktionserfahrung:</i> Inter-/kulturelle Kompetenz, Branchenkompetenz, Geschäftskompetenz, organisationale Kompetenz
	<i>Berufliche Fortbildung und Entwicklung:</i> Lernen, Selbsterfahrung, Psychohygiene
	<i>Rollenbewusstsein:</i> Rollenverhalten optimieren, Führung fokussieren, Karriere entwickeln
	<i>Mikropolitische Geschick:</i> Machtgebrauch entwickeln, institutionelle Interaktion gestalten, Krisen bewältigen
	<i>Organisationale Kompetenz:</i> Organisationsphänomene und Systemkomplexität handhaben, Gruppenprozesse gestalten

Tabelle 7: Komponenten von Sachkompetenz (eigene Darstellung, gemäss Rauen und Steinke, 2018)

Sachkompetenz	
Die Fähigkeit, für Fachgebiete urteilsfähig zu sein; wird in der Regel durch Zertifikate oder Qualifikationen nachgewiesen.	<i>Allgemeinbildung:</i> Studienabschluss, Coaching-Weiterbildung
	<i>Ressourcen der Coaching-Forschung:</i> Benennen, Verstehen, Analysieren, Synthetisieren, Beurteilen
	<i>Juristische Ressourcen:</i> Benennen, Verstehen, Anwenden
	<i>Integration von Theorie und Praxis</i>

Tabelle 8: Komponenten von Selbstkompetenz (eigene Darstellung, gemäss Rauen und Steinke, 2018)

Selbstkompetenz	
«Die Fähigkeit, sich selbst wahrzunehmen und zu reflektieren, für sich selbst verantwortlich handeln können, eine realistische Selbsteinschätzung vornehmen und eigene Handlungen daran orientieren können, Motivation und Aufmerksamkeit in das Coaching einbringen können» (DIN, 2006, S.18)	<i>Motivation:</i> Leistungsorientierung, Führungsorientierung, Gestaltungswille
	<i>Wahrnehmungsfähigkeit:</i> Sinnliches Begreifen, Intuition
	<i>Urteilsfähigkeit:</i> Analytisches Denken, gefühlsmässiges Beurteilen
	<i>Lern- und Entwicklungsfähigkeit:</i> Lern- und Weiterentwicklungsbereitschaft, flexibles Agieren, Offenheit für Veränderungen
	<i>Selbstregulation:</i> Selbstkontrolle, emotionale Stabilität, Handlungsflexibilität, Kontrollüberzeugung, Ambiguitätstoleranz

2.5 Das Avenir-Kompetenzmodell

Um den Theorie-Praxis Transfer zu ermöglichen, soll bei dieser Arbeit das Avenir Kompetenzmodell Verwendung finden. Dadurch können die Hypothesen operationalisiert und konkret messbar gemacht werden. Aufgrund der langjährigen Anwendung in der Unternehmensberatung und Managementdiagnostik scheint dieses gut geeignet, um die theoretischen Konzepte und Hypothesen auf deren Anwendbarkeit und Gültigkeit in der Praxis zu überprüfen. Avenir ist zertifiziertes Mitglied im Swiss Assessment Verein. Dieser setzt sich für wissenschaftliche Qualitätsstandards ein und steht in enger Verbindung mit akademischen Institutionen und Praxisanbietern. Die zertifizierte Mitgliedschaft im Swiss Assessment Verein bedingt das Bestehen eines im drei Jahresturnus wiederkehrenden Rezertifizierungsaudits. Zu diesem Anlass werden die Anbieter von Assessmentdienstleistungen hinsichtlich genau definierter Checkpoints evaluiert; zudem müssen empirische Studien zur sozialen- und Kriteriumsvalidität vorgelegt werden. Im Rahmen der letzterfolgten Rezertifizierung wurde eine Masterarbeit zur Evaluierung der sozialen Validität durchgeführt. Diese Erhebung zeigte, dass die soziale Validität (Zustimmung = 74%) für die Avenir Assessmentverfahren gegeben ist. Zur Kriteriumsvalidität von Assessment Center lassen sich diverse Meta-Analysen anführen (Gaugler, Rosenthal, Thornton, & Bentson, 1987; Hermelin, Lievens, & Robertson, 2007; Sackett, Shewach & Keiser, 2017). Auf dieser Basis kann davon ausgegangen werden, dass die Avenir Verfahren geeignet sind, um zukünftigen Führungserfolg und dessen Subkompetenzen zu bestimmen. Der für diese Arbeit verwendete Datensatz weist somit eine hohe Datenqualität auf und eignet sich für die Berechnung statistischer Kennzahlen im Sinne der Hypothesenprüfung.

Das Avenir Kompetenzmodell wird seit 2009 in der bestehenden Form verwendet und wurde seither nicht substanziell angepasst. Durch die Verwendung des Avenir-Modells vermag ein Erhebungszeitraum von über zehn Jahren abgedeckt werden, was die Beantwortung der Hypothesen von hoher Relevanz ist. Eine moderate Revision des Kompetenzmodells ist aktuell im Gange, wurde jedoch noch nicht final implementiert. Die folgende Abbildung zeigt exemplarisch die unterschiedlichen Kompetenzcluster des Modells auf. Zur Erklärung: Die grünen Punkte bestimmen das vom Auftraggeber definierte Sollprofil, welches daher als Referenzwert hinsichtlich der nötigen Kompetenzausprägungen für den jeweiligen Kandidaten oder die Kandidatin gelten kann. Die rote Linie beschreibt die Selbsteinschätzung der Kandidaten auf den unterschiedlichen

Kompetenzen, die blaue Linie ist die Fremdeinschätzung der Assessoren aufgrund aller durchgeführten Verfahren.

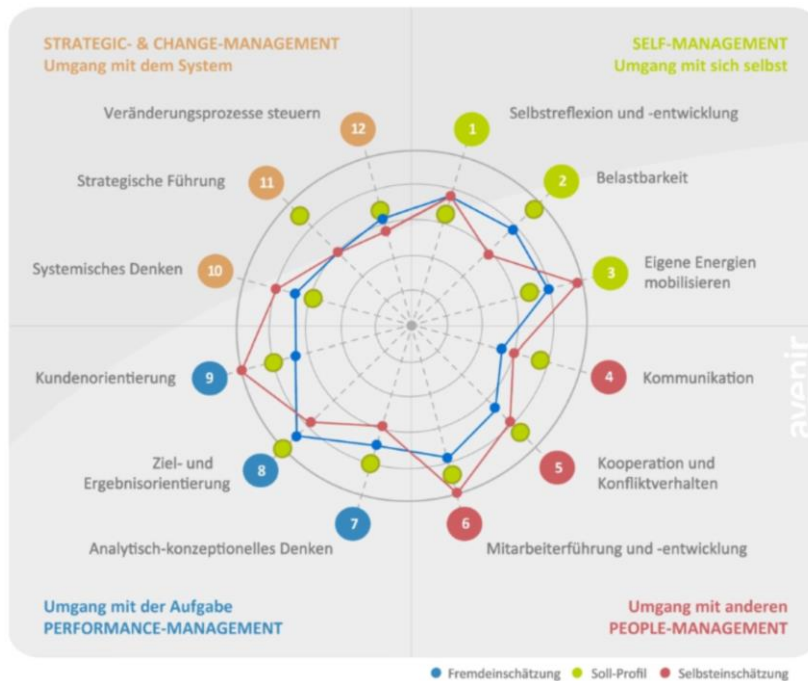


Abbildung 5: Das Avenir Kompetenzmodell

Zentral im Avenir Kompetenzmodell sind folgende vier Kompetenzcluster:

1. Self-Management (Umgang mit sich selbst)

- Die Dimension *Selbstreflexion- und -entwicklung* beschreibt die Fähigkeit, sich selbst treffend zu beschreiben und die eigenen Entwicklungsfelder realistisch einzuschätzen
- Die Dimension *Belastbarkeit* steht für den Umgang mit persönlichen Misserfolgen oder hohen Arbeitsbelastungen
- Eigene Energien* steht für das Ausmass, in welchem sich eine Person für neue Aufgaben und Herausforderungen begeistern und motivieren kann

2. People-Management (Umgang mit anderen)

- Die Dimension *Kommunikationsfähigkeit* misst, inwiefern die Person eigene Ideen und Gedanken überzeugend und konzis wiedergeben und zu vermitteln vermag
- Kooperation und Konfliktverhalten* steht für die Kompetenz konstruktiver Zusammenarbeit oder die Fähigkeit, zwischenmenschliche Diskrepanzen zu überwinden

- c. Die Dimension *Mitarbeiterführung- und entwicklung* beschreibt die individuelle Führungskompetenz

3. Performance-Management (Umgang mit der Aufgabe)

- a. *Analytisch-konzeptionelles Denken* misst die individuelle kognitive Leistungsfähigkeit
- b. Die *Ziel- und Ergebnisorientierung* ist ein Mass dafür, wie Projekte zielführend umgesetzt und konkrete Resultate erzielt werden können
- c. *Kundenorientierung* zielt auf die Fähigkeit, auf die Bedürfnisse der Kunden einzugehen und Konsenslösungen zu finden

4. Strategic- und Change Management (Umgang mit dem System)

- a. Das *systemische Denken* ist ein Mass dafür, wie vernetzt ein Kandidat seine Aufgaben in einem grösseren Kontext erkennen und umsetzen kann
- b. Die *strategische Führung* betrifft die Fähigkeit, in der Unternehmensführung strategisch fundierte Entscheidungen abzuleiten
- c. *Veränderungsprozesse steuern* adressiert die individuellen Fähigkeiten im Chance-Management

Das Avenir Kompetenzmodell besteht demnach aus vier übergeordneten Kompetenzclustern mit zwölf unterschiedlichen Subdimensionen. Die Beantwortung der verschiedenen Hypothesen setzt unterschiedliche Erhebungsmethoden oder Operationalisierungen voraus. Auf die Operationalisierung der unterschiedlichen Dimensionen, welche für die Beantwortung der Hypothesen relevant sind, wird im Unterkapitel Operationalisierungen (4.2) genauer eingegangen.

3. Forschungsfrage / Hypothesen

Die vorliegende Arbeit legt den Fokus auf die Identifikation derjenigen Kompetenzen, welche für Führungskräfte in Zukunft vermehrt an Bedeutung gewinnen werden. Im vorherigen Kapitel wurde die theoretische und empirische Basis beleuchtet. In diesem Kapitel werden zunächst die zu testenden Hypothesen formuliert. Im weiteren Verlauf sollen diese operationalisiert und anschliessend anhand statistischer Verfahren auf ihre Gültigkeit getestet. Die folgende Forschungsfrage steht im Fokus dieser Arbeit:

Forschungsfrage:

"Der Vorgesetzte als Vorbild und Coach - Welche Kompetenzen benötigen die Führungskräfte der Zukunft?«

3.1 Hypothese 1

Um die Forschungsfrage zielgerichtet zu beantworten, soll zunächst die Bedeutung der interpersonellen Kompetenzen (Hypothesen 1a und 1b) generell, sowie die Führungskompetenz im Speziellen (Hypothese 1c) evaluiert werden.

3.1.1 Hypothese 1a

Nebst aller definitionsbedingten und interdisziplinären Unterschiede ist sich die Forschung dahingehend einig, dass neben den fachlichen Kompetenzen vor allem «Soft-Skills» für Führungskräfte zunehmend wichtiger werden (z.B. Pinnow, 2012). Auch Kanning (2005) verweist aufgrund mehrerer wissenschaftlichen Metastudien auf die grosse Einflusswirkung von sozialen Kompetenzen auf den beruflichen Erfolg, insbesondere wenn die Führungsaufgabe personelle Mitarbeiterführung beinhaltet. Beispielsweise erhebt der in der Praxis verwendete managementdiagnostische Fragebogen zur integrativen Führung (FIF) explizit auch Kommunikationsstile. Vor diesem Hintergrund lohnt es sich, zunächst einen Blick auf diese interpersonellen, «weichen» Faktoren zu werfen. Um sich der Forschungsfrage anzunähern, wird zunächst die folgende Hypothese postuliert:

H1a: Interpersonelle Kompetenzen haben im Zeitraum von 2009 bis 2019 an Wichtigkeit gewonnen.

- *H1a₀: Die Mittelwertsunterschiede der Variablen «Kommunikation» sowie «Kooperation und Konfliktverhalten» sind für die Vergleichszeitpunkte (2009, 2014, 2019) nicht signifikant unterschiedlich*
- *H1a_A: Die Mittelwertsunterschiede der Variablen «Kommunikation» sowie «Kooperation und Konfliktverhalten» sind für die Vergleichszeitpunkte (2009, 2014, 2019) signifikant unterschiedlich*

3.1.2 Hypothese 1b

Gestützt auf die Befunde von Boyatzis (1982) und Jacobs & Jaques (1987) gewinnen interpersonelle und konzeptionelle Kompetenzen mit höherer Hierarchiestufen an Wichtigkeit. Die vorliegenden Daten lassen einen Vergleich zwischen unterschiedlichen Hierarchiestufen zu; daher bietet sich der Versuch an, die beinahe 30 Jahre alten Befunde in der heutigen Arbeitsumwelt zu replizieren. Infolge der unterschiedlichen Kunden, Branchen und Positionen lassen sich diese zwar nicht trennscharf unterscheiden, jedoch sind beispielsweise die strategische Führung, systemisches Denken oder Veränderungsmanagement Kompetenzen, welche überwiegend auf höheren Hierarchiestufen verlangt werden:

H1b: Interpersonelle Kompetenzen gewinnen mit höheren Hierarchiestufen an Bedeutung.

- *H1b₀: Die Mittelwertsunterschiede der Variablen «Kommunikation» sowie «Kooperation und Konfliktverhalten» sind nicht signifikant unterschiedlich für unterschiedliche Hierarchiestufen.*
- *H1b_A: Die Mittelwertsunterschiede der Variablen «Kommunikation» sowie «Kooperation und Konfliktverhalten» sind signifikant unterschiedlich für unterschiedliche Hierarchiestufen.*

3.1.3 Hypothese 1c

Für die Beantwortung der Forschungsfrage ist im Führungskontext die Frage nach der Wichtigkeit von Führungskompetenzen selbstredend zentral. Spannend scheint in diesem Zusammenhang die Untersuchung, ob von heutigen Führungskräften eine höhere Führungskompetenz verlangt wird, als dies vor rund 10 Jahren der Fall war. Es soll hier also

eine höhere Anforderung hinsichtlich der Führungskompetenz aufgezeigt werden, welcher sich innerhalb einer Dekade vollzog. Postuliert wird demnach ein positiver Zusammenhang vom Messzeitpunkt und der erwarteten Führungskompetenz:

H1c: Die Wichtigkeit von Führungskompetenz nahm im Zeitraum von 2009 bis 2019 zu.

- *H2₀: Die Mittelwertsunterschiede der Variablen «Mitarbeiterführung» sind für die Vergleichszeitpunkte (2009, 2014, 2019) nicht signifikant unterschiedlich.*
- *H2_A: Die Mittelwertsunterschiede der Variablen «Mitarbeiterführung» sind für die Vergleichszeitpunkte (2009, 2014, 2019) signifikant unterschiedlich.*

3.2 Hypothese 2

Den aktuellen Strömungen und Führungsforschung folgend, wird ein Zusammenhang zwischen transformationaler Führungskompetenzen und dem Rollenverständnis/ -anforderungen aktueller Führungspositionen angenommen. Gerade in der jüngeren Vergangenheit wurden gemäss Hinkelmann (2018, S.1) digitale und agile Führungskompetenzen zunehmend wichtiger. Postuliert wird daher eine Zunahme der Wichtigkeit transformationaler Führungskompetenzen bei Führungskräften. Aufgrund der unterschiedlichen Datengrundlage werden zwei unterschiedliche Auswertungsverfahren angewendet; während die Hypothese H2a mittels statistischer Korrelationen ausgewertet werden kann, wird für die Beantwortung der Hypothese 2b ein qualitativer Ansatz verfolgt:

3.2.1 Hypothese 2a

H2a: Transformationale Führungskompetenzen wurde im Zeitraum von 2009 – 2019 zunehmend wichtiger in der Führung von Mitarbeitenden.

- *H2₀: Es gibt keinen signifikanten Unterschied in der Wichtigkeit transformationaler Führungskompetenzen zwischen 2009 und 2019.*
- *H2_A: Es gibt einen signifikanten Unterschied in der Wichtigkeit transformationaler Führungskompetenzen zwischen 2009 und 2019.*

3.2.2 Hypothese 2b

H2b: Transformationale Führungskompetenzen wurde im Zeitraum von 2014 – 2019 zunehmend wichtiger in der Führung von Mitarbeitenden.

- *H2b₀: Es gibt keinen signifikanten Unterschied in der Wichtigkeit transformationaler Führungskompetenzen zwischen 2014 und 2019.*
- *H2b_A: Es gibt einen signifikanten Unterschied in der Wichtigkeit transformationaler Führungskompetenzen zwischen 2014 und 2019.*

3.3 Hypothese 3

Coaching wird in der Literatur gemeinhin als Königsweg der Mitarbeiterführung beschrieben. Die Führungskräfte können ihre eigenen Ideen und Vorstellungen an ihre Mitarbeitenden weitergeben und diese nach den eigenen Vorstellungen prägen (vergl. Ausführungen im Kapitel 2.4). Hinsichtlich der übergeordneten Forschungsfrage interessiert, ob sich in den letzten Jahren ein Trend in Richtung erhöhter Coachingkompetenz nachweisen lässt. Dazu wird mit Hypothese 3 postuliert:

H3: Die Wichtigkeit von Coaching als Führungsinstrument nimmt zu.

- *H3₀: Es gibt keine Zunahme in der Wichtigkeit von Coachingkompetenzen zwischen 2014 und 2019.*
- *H3_A: Es gibt eine Zunahme in der Wichtigkeit von Coachingkompetenzen zwischen 2014 und 2019.*

4. Methode & Vorgehen

Im nachstehenden Kapitel wird das methodische Vorgehen beschrieben. Dadurch soll schrittweise aufgezeigt werden, wie vorgegangen wurde, um die Forschungsfrage zu beantworten.

4.1 Methodisches Vorgehen

Gemäss Schuler und Höft (2001) lässt sich die prognostische Validität (und somit der vorausgesagte Erfolg von Führungskräften) von managementdiagnostischen Verfahren durch die Kombination multimodaler Methoden steigern. Vor diesem Hintergrund scheint eine Evaluation von Führungs-Assessments sinnvoll, um die Forschungsfrage und die postulierten Hypothesen datengeleitet zu überprüfen. Infolge der Zugänglichkeit der Rohdaten und der Tatsache, dass diese bis anhin noch nie systematisch ausgewertet wurden, wurde das dieser Arbeit zugrundeliegende Forschungsdesign gewählt. Das Methodendesign scheint aufgrund der erhobenen Daten geeignet, statistische Auswertungen und differenzierte Aussagen zu den Hypothesen zu machen. Die Datengrundlage bilden somit real durchgeführte Assessments der Avenir Consulting AG, einem auf Personal- und Assessmentdienstleistungen spezialisiertem Beratungsunternehmen. Avenir führt jährlich zwischen 600 bis 800 Assessments überwiegend im mittleren und höheren Management durch.

4.1.1 Design, Datenerhebung und Auswertung

Das methodische Vorgehen entspricht einer «Mixed Method». Die Datenerhebung erfolgte im Frühlingsemester im Zeitraum von März bis Mittag April 2020. Um die vorliegende Forschungsfrage und Hypothesen beantworten zu können, wurde eine Längsschnittuntersuchung mit mehreren Messzeitpunkten angesetzt. Dabei wurden 739 Assessments aus den Geschäftsjahren 2009, 2014 sowie 2019 evaluiert. Für jeden Datensatz wurden die folgenden Attribute erhoben (insgesamt 44): Datum der Durchführung, AC-Art (Management (MAC) oder Executive Assessment (EAC)), Geschlecht, Sprache, Projekt, Branche, Auftraggeber, Position, Ausprägungen aller Dimensionen des Sollprofils, Ausprägungen aller Dimensionen der Selbsteinschätzung, Ausprägungen aller Dimensionen der Fremdeinschätzung.

Zusätzlich zur quantitativen Erfassung der numerischen Häufigkeiten und Leistungen in den Assessments wurden die den Projekten zugrundeliegenden, kundenspezifischen Auftragsklärungen qualitativ ausgewertet. Auftragsklärungen sind klärende Analysegespräche mit den Kunden, wobei die kundenspezifischen Bedürfnisse und Anforderungen für die Zielposition (z.B. Erfolgsfaktoren, Führungsspanne, Rahmenbedingungen, Rahmenbedingungen, etc.) genau erfasst und abgeklärt werden. Durch die qualitative Codierung der Kundenanforderungen sollten so auch sich verändernde Anforderungen hinsichtlich den Führungskompetenzen messbar gemacht werden. Nebst der quantitativen Analyse soll also eine qualitative Auswertung zu den kunden- und positionsspezifischen Anforderungen zusätzliche Erkenntnisse ermöglichen. Für die Codierung wurden sogenannte Verhaltensanker der jeweiligen Kompetenzdimensionen (insgesamt 59) zur qualitativen Auswertung genutzt und für jedes Projekt einzeln erfasst.

Die Häufigkeiten wurden zunächst in einer Excel Tabelle festgehalten. In einem späteren Schritt wurde der gesamte Datensatz in das Statistikprogramm IBM SPSS Statistics 26 übertragen, um die hypothesenrelevanten Berechnungen (ANOVA und T-Tests) durchzuführen.

4.1.2 Auswahl der Stichprobe

Aus der Gesamtheit der untersuchten Assessments für die Messzeitpunkte 2009, 2014 und 2019 ($N = 739$) entsprachen $N = 405$ den Auswahlkriterien für die statistische Auswertung; es handelt sich somit um eine systematisch ausgewählte Stichprobe. Für die bestmögliche Stichprobenvalidität und Vergleichbarkeit der wurde die Stichprobe anhand der folgenden Überlegungen und Kriterien erhoben:

1. Viele Unternehmungen verwenden unternehmensspezifische Kompetenzmodelle, welche inhaltlich nicht kongruent respektive dadurch untereinander nur bedingt vergleichbar sind. Um die Aussagekraft und Vergleichbarkeit der Daten zu gewährleisten, wurden nur diejenigen Assessments für den Datensatz berücksichtigt, welche auf dem Avenir Kompetenzmodell basieren.
2. Eine Längsschnittuntersuchung setzt für alle Messzeitpunkte konstante Untersuchungsmerkmale voraus. Das Avenir Kompetenzmodell wurde seit 2009 nicht mehr angepasst und vermag somit eine Dekade in der Managementdiagnostik mit einem gleichbleibenden Kompetenzmodell abzubilden.

3. Die Vergleichbarkeit des Avenir Kompetenzmodells mit dem Fragebogen für transformationale Führung von Bass & Avolio (1994) lässt aufgrund der Kongruenzen auf Itemebene ein Kompetenzmapping zu. Dadurch können die Resultate mit dem theoretischen Bezugsmodell in Verbindung gebracht werden.
4. Die in den Hypothesen postulierten Führungskompetenzen sind gemäss den Ergebnissen von Stephan & Gross (2013) oder Yukl (2001) überwiegend ab mittleren oder höheren Führungsstufen relevant, wohingegen für tiefere Positionen eher fachliche Kompetenzen zentral sind. Somit wurden Assessments tieferer Hierarchiestufen (Teamleiter, Fachführung, etc.) nicht in die Erhebung mit aufgenommen.

4.2 Operationalisierungen

Im folgenden Abschnitt soll dargelegt werden, wie die für die Beantwortung der Hypothesen verwendeten Konstrukte operationalisiert und für die statistische Auswertung messbar gemacht werden können. Erhoben wurden dabei die kundenseitigen Sollwerte, die Selbsteinschätzungen der Kandidaten/Innen und die Fremdeinschätzung der Assessoren. Weiter wurden die projektspezifischen Anforderungen über die Auftragsklärungen codiert. Für diese Codierung wurden die 12 Subdimensionen des Avenir Kompetenzmodells mittels 59 Verhaltensanker operationalisiert.

4.2.1 Operationalisierung von interpersoneller Kompetenz

Fraude (2015) kommt in seinen Studien zu transformationaler Führung zum Befund, dass sich rund 25.3% der Varianzaufklärung durch den Einflussfaktor Sozialkompetenz erklären lassen. Infolge des hybriden Charakters (Einflüsse aus den eigenschafts-, verhaltens-, situations- und beziehungstheoretischen Modellen) der transformationalen Führungsdimension spricht er von einem durchaus beachtlichen Wert.

Für die vorliegende Arbeit wird die vorgenannte Sozialkompetenz gleichgesetzt mit dem Konstrukt «interpersonelle Kompetenz». Darunter wird die Fähigkeit verstanden, mittels sozialer Interaktion die Grundlagen für eine erfolgreiche und nachhaltige Zusammenarbeit zu schaffen. Um das Konstrukt «interpersonelle Kompetenz» messbar zu machen, werden die individuellen Ausprägungen auf den Dimensionen «**Kommunikation**»

sowie «**Kooperation und Konfliktverhalten**» herangezogen. Diese Subdimensionen bilden im Avenir Kompetenzmodell (zusammen mit der Kompetenz «Mitarbeiterführung») die Hauptdimension «People Management». Zur Hypothesenprüfung werden die Mittelwerte der Ausprägungen gebildet und die Messzeitpunkte mittels einfaktorieller Varianzanalyse auf signifikante Mittelwertsunterschiede hin geprüft. Die nachstehende Tabelle zeigt die beiden Kompetenzdimensionen und deren dazugehörigen Verhaltensanker gemäss Avenir-Kompetenzmodell auf:

Tabelle 9: Verhaltensanker der Kompetenzdimensionen "Kommunikation" und "Kooperation und Konfliktverhalten", gemäss Avenir Kompetenzmodell

Kommunikation	Kooperation und Konfliktverhalten
Drückt sich klar, verständlich und prägnant aus	Schätzt die Zusammenarbeit mit anderen und fördert den persönlichen Austausch
Kommuniziert situations- und adressatengerecht	Stellt das Gesamtinteresse in den Vordergrund
Argumentiert nachvollziehbar	Spricht Konflikte an und trägt zu deren Lösung bei
Kann andere begeistern und für eigene Ideen gewinnen	Integriert sich ins Team und ist hilfsbereit
Kann die Perspektive des Gegenübers einnehmen	
Visualisiert und illustriert Gesagtes bildlich	

4.2.2 Operationalisierung von Führungskompetenz

Das Konstrukt «Führungskompetenz» wird im Rahmen dieser Arbeit gleichgesetzt mit der Dimension «**Mitarbeiterführung und -entwicklung**», wie sie gemäss Avenir Kompetenzmodell verstanden wird. Durch den statistischen Mittelwertvergleich der Messzeitpunkte soll ein allfälliger Trend hinsichtlich der Bedeutung von Führungskompetenz nachgewiesen werden. Die nachstehende Tabelle zeigt die Operationalisierung von Mitarbeiterführung und -entwicklung über die dazugehörigen Verhaltensanker:

Tabelle 10: Verhaltensanker der Kompetenzdimension "Mitarbeiterführung und Entwicklung", gemäss Avenir Kompetenzmodell

Mitarbeiterführung und Entwicklung
Hat einen klaren Führungsanspruch und ein entsprechendes Führungskonzept
Motiviert und begleitet Mitarbeiter zur Erreichung gemeinsamer Ziele
Erkennt Potenziale der Mitarbeiter, nutzt sie und entwickelt sie weiter
Vertraut auf Fähigkeiten von Mitarbeitern
Kennt eigenen Führungsstil und kann sein Führungsverhalten situativ anpassen

4.2.3 Operationalisierung von transformationaler Führung

Die vorliegende Datenbasis ist nur bedingt geeignet, um das Konstrukt «Transformationale Führung» in seiner gesamten Komplexität valide zu erfassen. Obschon das Avenir Kompetenzmodell nicht explizit auf transformationale Führungskompetenzen ausgerichtet ist, zeigen diverse Subdimensionen (namentlich Belastbarkeit, Kommunikation, Kooperation und Konfliktverhalten, Mitarbeiterführung, analytisch-konzeptionelles Denken, systematisches Denken und Veränderungsprozesse steuern) auf der Item Ebene weitreichende Kongruenzen mit den transformationalen Führungskompetenzen.

Um einen möglichen Trend in der kundenseitigen Bedeutung transformationaler Führungskompetenzen aufzuzeigen, wird versucht, eine zunehmende Häufigkeit aus den Auftragsklärungen (qualitative Analyse) herzuleiten. Beruhend auf der Definition «transformationaler Führung» von Bass & Avolio (1994) und deren Fragebogen «Multifactoral Leadership Questionnaire» (MLQ) wurden diejenigen Items im Avenir Kompetenzmodell identifiziert, welche eine über eine hohe inhaltliche Kongruenz mit den Dimensionen des MLQ aufweisen. Zur Bestimmung der Vergleichbarkeit der beiden Modelle wurde in der Folge ein kategoriales Kompetenzenmapping vorgenommen. Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über die verwendeten Items sowie deren Zuordnung in die Kategorien des MLQ:

Tabelle 11: Mapping von Items des Avenir Kompetenzmodells mit den Subdimensionen des Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)

Avenir Kompetenzen	Items	Zuordnung zu Kategorie im MLQ Form 5 x Short
Belastbarkeit	7. Hat optimistische Grundeinstellung	IM, Cha
Kommunikation	18. Kann andere begeistern und für eigene Lösung gewinnen	IM
Kooperation und Konfliktverhalten	21. Schätzt die Zusammenarbeit mit anderen und fördert den persönlichen Austausch aktiv	IC
	22. Integriert sich ins Team und ist hilfsbereit	IC
	23. Stellt das Gesamtinteresse in den Vordergrund	Ila
Mitarbeiterführung und -entwicklung	27. Motiviert und begleitet Mitarbeiter zur Erreichung gemeinsamer Ziele	IC
	28. Erkennt Potenziale der Mitarbeiter, nutzt sie und entwickelt sie weiter	IC
	29. Vertraut auf Fähigkeiten von Mitarbeitern	Ilb
Analytisch-konzeptionelles Denken	34. Entwickelt neuartige Konzepte	IM
Systematisches Denken	49. Denkt in Varianten und entwickelt unterschiedliche Lösungsszenarien	IS
Veränderungsprozesse steuern	55. Ist offen für Veränderungen und sieht darin Chancen	IM
	59. Agiert als Vorbild und kann andere für den Wandel überzeugen und begeistern	IM

Kategorie des MLQ Form 5 x Short

Abkürzung	Bezeichnung
TRANSFORMATIONALE FÜHRUNG	
Cha	Charisma – besonderen Ausstrahlung, die Fähigkeit zu begeistern, bewundernswerte Fähigkeiten und Eigenschaften
Ila	Idealized Influence attributed – Einfluss durch Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit
Ilb	Idealized Influence behavior – Hohe Erwartungen an Mitarbeitende stellen und vorleben
IM	Inspirational Motivation – Motivation durch begeisternde Visionen
IS	Intellectual Stimulation – Anregung zu kreativem und unabhängigen Denken
IC	Individualized Consideration – individuelle Berücksichtigung und Förderung
TRANSAKTIONALE FÜHRUNG	
CR	Contingent Reward – leistungsorientierte Belohnung
MBFa	Management by Exception active – Führung durch aktive Kontrolle
PASSIVE FÜHRUNG	
MBFp	Management by Exception passive – Führung durch Eingreifen im Bedarfs- dh. Ausnahmefall
LF	Laissez-faire – nicht-Führung, Verweigerung von Führung
ERFOLGSINDIKATOREN	
EFF	Effectiveness – Effektivität des Führungsverhaltens
EEF	Extra Effort – Bereitschaft zu zusätzlicher Anstrengung
SAT	Satisfaction – Zufriedenheit mit der Führungskraft insgesamt

4.2.4 Operationalisierung von Coachingkompetenz

Wie im Abschnitt zu Coaching (Kapitel 2.4) dargelegt, sind sozial-kommunikative Kompetenzen gemäss Rauen und Steinke (2018) wichtige Grundvoraussetzungen für ein erfolgreiches Coaching. Um hinsichtlich der Hypothese 3 Aussagen über eine steigende Relevanz von Coachingkompetenzen zu machen, wurden die Auftragsklärungen für jedes durchgeführte Assessmentprojekt inhaltlich analysiert und qualitativ ausgewertet. Das Konstrukt «Coachingkompetenz» wurde über das Item 27 «Motiviert und begleitet Mitarbeiter zur Erreichung gemeinsamer Ziele» sowie über das Item 28 «Erkennt Potenziale der Mitarbeiter, nutzt sie und entwickelt sie weiter» operationalisiert. Aufgrund der Definition von Coaching nach Rauen (2014) scheinen diese zwei Items aufgrund ihrer hohen inhaltlichen Passung am besten geeignet, um in diesem Zusammenhang Coachingkompetenz zu erfassen.

Wenn ein Kunde beispielsweise bei der Auftragsklärung im Vorfeld des Assessment explizit erwähnte, dass «die Motivation und Weiterentwicklung von Mitarbeitenden ein wichtiger Aspekt der Führungsaufgabe sei» wurde diese Aussage dem Item Nr. 27 «Motiviert und begleitet Mitarbeiter zur Erreichung gemeinsamer Ziele» und dem Item Nr. 28 «Erkennt Potenziale der Mitarbeiter, nutzt sie und entwickelt sie weiter» zugewiesen.

An dieser Stelle sei jedoch bereits darauf hingewiesen, dass die vorliegende Datenbasis nur eingeschränkt geeignet ist, um das Konstrukt «Coachingkompetenz» in seiner gesamten Komplexität zu operationalisieren. Für eine valide und reliable Erfassung des Konstruktes «Coachingkompetenz» müssten individualisierte, multimethodische Daten (360° - Feedbacks, Zielerreichungsbeurteilungen, diagnostische Testverfahren, etc.) vorliegen und systematisch ausgewertet werden. Diese Arbeit verfolgt nicht den Anspruch einer inhaltlichen Operationalisierung, sondern legt den Fokus auf den Nachweis eines allfälligen Trends und damit einhergehende wachsende Bedeutung des Konstruktes «Coachingkompetenz», um Rückschlüsse auf dessen Wichtigkeit im Arbeitskontext zu ziehen. Differenziertere Aussagen hinsichtlich der mit Coachingkompetenz einhergehenden Persönlichkeitskompetenzen werden im Kapitel 2.4 auf theoretischer Basis erläutert, jedoch bei der statistischen Auswertung nicht inhaltlich evaluiert.

5. Ergebnisse

Zur Hypothesentestung, wurden sowohl quantitative als auch qualitative statistische Analysen durchgeführt, unter Verwendung des Statistikprogramms IBM SPSS Statistics, Version 26. Zugunsten der einfacheren Nachvollziehbarkeit wird die jeweilige Hypothese im Folgenden jeweils nochmals aufgeführt und die zugehörigen Befunde aufgeführt. Die Tabellen dienen der visuellen Unterstützung der Resultate.

5.1 Deskriptive Statistik

Die Stichprobe besteht aus insgesamt 402 Datensätzen (weiblich = 68, männlich = 334). Es wurden T-Tests gerechnet, um allfällige Mittelwertsunterschiede in der dichotomen Variablen «Geschlecht» zu identifizieren. Ein signifikanter Mittelwertsunterschied ($p < .05$) ergab sich einzig für die Dimension «Eigene Energien mobilisieren» wobei sich die Frauen selbst als stärker einschätzen als ihre männlichen Pendants.

5.2 Resultate Hypothese 1

5.2.1 Resultate Hypothese 1a

Zur Testung der Hypothese H1a *«Interpersonelle Kompetenzen haben im Zeitraum von 2009 bis 2019 an Wichtigkeit gewonnen»* wurde eine einfaktorielle Varianzanalyse (ANOVA) gerechnet, zumal drei verschiedene Messzeitpunkte (2009, 2014 und 2019) vorliegen. Dadurch können Unterschiede in der Wichtigkeit der von den Kunden geforderten Kompetenzen für die Dimensionen «Kommunikation» und «Kooperation und Konfliktverhalten» aufgezeigt werden.

Die deskriptive Statistik für «Kommunikation» zeigt, dass die Kunden dieser Dimension im Jahr 2019 ($M = 5.20$, $SD = .43$, $N = 223$) eine höhere Wichtigkeit beimassen, als dies noch 2009 ($M = 4.79$, $SD = .68$, $N = 50$) der Fall war. Mit einer errechneten Effektstärke von $r = .31$ kann gemäss Cohen (1992) von einem mittleren Effekt gesprochen werden. Bei der Auswertung der Dimension «Kooperation und Konflikt» zeigt sich ebenfalls, dass die Kunden dieser Dimension im Jahr 2019 ($M = 5.14$, $SD = .49$, $N = 222$) eine höhere Wichtigkeit beimassen, als dies noch 2009 ($M = 4.81$, $SD = .65$, $N = 50$) der Fall war. Die Effektstärke ist mit $r = .23$ jedoch eher schwach ausgeprägt. Die ANOVA zeigt für

beide Dimensionen signifikante Mittelwertsunterschiede ($< .001$) zwischen den Gruppen. Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass ein signifikanter, positiver Zusammenhang zwischen dem Messzeitpunkt und den abhängigen Variablen «Kommunikation» und «Kooperation und Konfliktverhalten» besteht. Dieser signifikante Zusammenhang lässt sich jedoch nur im Vergleich mit dem Messzeitpunkt 2009 herstellen. Ein durchgeführter T-Test zeigt keine signifikanten Unterschiede in den Zielvariablen für die Messzeitpunkte 2014 und 2019.

Tabelle 12: Resultate ANOVA für die Kompetenzdimensionen "Kommunikation" und "Kooperation und Konflikt", Vergleich 2009 mit 2019

Einfaktorielle ANOVA

		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
V12SollKomm	Zwischen den Gruppen	6.783	2	3.391	15.837	.000
	Innerhalb der Gruppen	81.800	382	.214		
	Gesamt	88.583	384			
V13SollKooper	Zwischen den Gruppen	5.633	2	2.816	10.614	.000
	Innerhalb der Gruppen	101.094	381	.265		
	Gesamt	106.726	383			

Gestützt auf die statistischen Ergebnisse kann somit die Nullhypothese $H1a_0$ verworfen und die Alternativhypothese $H1a_A$ angenommen werden, der zufolge sich die Mittelwerte zwischen den Messzeitpunkten 2009 und 2019 signifikant voneinander unterscheiden.

5.2.2 Resultate Hypothese 1b

Die folgenden Erläuterungen beziehen sich auf die Hypothese ***H1b: «Interpersonelle Kompetenzen gewinnen mit höheren Hierarchiestufen an Bedeutung»***. In Übereinstimmung mit den Befunden von Yukl (2002) kann für die vorliegende Stichprobe nachgewiesen werden, dass die Wichtigkeit interpersoneller Kompetenzen mit zunehmender Hierarchiestufe zunimmt. Mittels Durchführung eines T-Tests zeigt sich, dass für mittlere Managementpositionen (MAC) die interpersonellen Kompetenzen (Kommunikation, Kooperation und Konflikt) weniger relevant sind, als dies bei höheren

Managementpositionen vorausgesetzt wird. Während die Kompetenzdimensionen «Kommunikation» ($M = 5.00$, $SD = .50$, $N = 207$) und «Kooperationsfähigkeit» ($M = 4.97$, $SD = .53$, $N = 207$) auf MAC Stufe bereits wichtig sind, wird deren Bedeutung auf EAC Stufe nochmals deutlich stärker betont. Die EAC Mittelwerte für «Kommunikation» ($M = 5.25$, $SD = .39$, $N = 171$) und «Kooperation und Konflikt» ($M = 5.26$, $SD = .45$, $N = 170$) sind signifikant unterschiedlich zu denjenigen der MAC Stufe mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von $p < .001$. Die statistischen Daten stützen also die Alternativhypothese $H1b_A$, welche unterschiedliche Mittelwerte der interpersonellen Kompetenzen postuliert. Die folgende Tabelle zeigt die Resultate für den durchgeführten T-Tests auf.

Tabelle 13: T-Test für die Kompetenzdimensionen "Kommunikation" und "Kooperation und Konfliktfähigkeit"

Test bei unabhängigen Stichproben										
		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Signifikanz	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardfehler der Differenz	95% Konfidenzintervall der Differenz	
									Untere	Obere
V12SollKomm	Varianzen sind gleich	.295	.587	-5.262	376	.000	-.248932113	.0473056694	-.341948930	-.155915296
	Varianzen sind nicht gleich			-5.394	374.003	.000	-.248932113	.0461474192	-.339673036	-.158191190
V13SollKooper	Varianzen sind gleich	.149	.700	-5.661	375	.000	-.294174481	.0519641425	-.396352103	-.191996860
	Varianzen sind nicht gleich			-5.753	374.594	.000	-.294174481	.0511371879	-.394726406	-.193622557

5.2.3 Resultate Hypothese 1c

Zur Testung der Hypothese $H1c$: «**Die Wichtigkeit von Führungskompetenz nahm im Zeitraum von 2009 bis 2019 zu**» wurde ebenfalls eine einfaktorielles Varianzanalyse genutzt, um Unterschiede in der kundenseitigen Gewichtung der Dimension «Mitarbeiterführung» aufzuzeigen. Die deskriptive Statistik zeigt Mittelwertsunterschiede für die Messzeitpunkte 2009 ($M = 4.6$, $SD = .58$, $N = 50$), 2014 ($M = 5.07$, $SD = .55$, $N = 112$) und 2019 ($M = 5.06$, $SD = .52$, $N = 223$). Die ANOVA berechnet signifikante Mittelwertsunterschiede ($p < .001$), womit die Anforderungen der Kunden an die Führungsfähigkeit der Kandidaten im Jahr 2019 höher waren, als dies im Jahr 2009 der Fall war. Ein Blick auf die deskriptive Statistik oder die Durchführung eines T-Test zeigt auch für diese Dimension, dass sich die Mittelwerte der Jahre 2014 und 2019 nicht signifikant unterscheiden. Gestützt auf die Datenlage kann somit aufgezeigt werden, dass die Führungskompetenz insbesondere im Zeitraum von 2009 bis 2014 an Wichtigkeit gewonnen hat.

Tabelle 14: Resultate ANOVA für die Kompetenzdimension "Mitarbeiterführung"

Einfaktorielle ANOVA

V14Sollwerte Kompetenz von Mitarbeiterführung

	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Zwischen den Gruppen	9.599	2	4.799	16.258	.000
Innerhalb der Gruppen	112.767	382	.295		
Gesamt	122.366	384			

Gestützt auf die statistischen Ergebnisse wird auch hier die Alternativhypothese H1c angenommen, der zufolge sich die Mittelwerte für die Dimension «Mitarbeiterführung» zwischen den Messzeitpunkten 2009 und 2019 signifikant unterscheidet.

5.3 Resultate Hypothese 2

5.3.1 Resultate Hypothese 2a

Zur Beantwortung der Hypothese H2a: *«Transformationale Führungskompetenzen wurde im Zeitraum von 2009 – 2019 zunehmend wichtiger in der Führung von Mitarbeitenden»* wurden zunächst einfache Zusammenhangsmasse zwischen den einzelnen Variablen berechnet; durch die Berechnung der Korrelationen zeigen sich in den Daten signifikante Zusammenhänge zwischen der Variablen «Jahr» und wesentlichen Schlüsselattributen der transformationalen Führung. Dies betrifft die folgenden Dimensionen:

- **Selbstreflexion:**

Die von den Führungskräften erwartete Selbstreflexionsfähigkeit korreliert signifikant ($r = 0.11, p = 0.017$) mit dem Jahr der Assessmentdurchführung (Variable «Jahr»). Ein T-Test zwischen den Messzeitpunkten 2009 ($M = 4.48, SD = .49, N = 50$) und 2019 ($M = 4.8, SD = .42, N = 224$) zeigt, dass die Selbstreflexionsfähigkeit heutzutage stärker gewichtet wird. Die Effektstärke $r = .27$ ist gemäss Cohen (1991) knapp unter dem Richtwert ($r = 0.3$) für mittlere Effektstärken.

- **Kommunikation:**

Die von den Führungskräften erwartete Kommunikationsfähigkeit korreliert signifikant ($r = 0.167, p = < 0.001$) mit dem Jahr der Assessmentdurchführung; die

Ergebnisse der ANOVA wurde unter H1a beschrieben und weist mit $r = 0.31$ eine mittlere Effektstärke auf.

- **Mitarbeiterführung:**

Die von den Führungskräften erwarteten Fähigkeiten hinsichtlich der Mitarbeiterführung korreliert signifikant ($r = .123, p = 0.006$) mit dem Jahr der Assessmentdurchführung; die Ergebnisse der ANOVA wurde unter H1b beschrieben und weist mit $r = .32$ ebenfalls eine mittlere Effektstärke auf.

5.3.2 Resultate Hypothese 2b

Die Hypothese H2b *«Transformationale Führungskompetenzen wurden im Zeitraum von 2014 – 2019 zunehmend wichtiger in der Führung von Mitarbeitenden»* fokussiert sich im Speziellen auf den Zeitraum zwischen 2014 und 2019. Zur Beantwortung der Hypothese wurden die Auftragsklärungen für die Messzeitpunkte 2014 und 2019 qualitativ ausgewertet. Dieser «engere Fokus» obliegt dem Umstand, dass die Auftragsklärungen erst ab dem Jahr 2014 systematisch eingesetzt wurden und somit erst ab diesem Zeitpunkt fundierte qualitative Auswertungen (auf Basis der Auftragsklärungen) möglich sind. Die nachstehende Tabelle 15 zeigt die Häufigkeiten der Messzeitpunkte 2014 und 2019 auf:

Tabelle 15: Häufigkeiten der Nennung mit transformationaler Führung assoziierter Kompetenzen

Avenir Kompetenzen	Items	Häufigkeit 2014 (N = 116)	Häufigkeit 2019 (N = 224)
Belastbarkeit	7. Hat optimistische Grundeinstellung	3 = 2.6 %	25 = 11.16%
Kommunikation	18. Kann andere begeistern und für eigene Lösung gewinnen	38 = 33%	125 = 55.8%
Kooperation und Konfliktverhalten	21. Schätzt die Zusammenarbeit mit anderen und fördert den persönlichen Austausch aktiv	28 = 24.34 %	100 = 44.64%
	22. Integriert sich ins Team und ist hilfsbereit	25 = 21.7%	75 = 33.48%
	23. Stellt das Gesamtinteresse in den Vordergrund	22 = 19.13%	74 = 33.48%
Mitarbeiterführung und -entwicklung	27. Motiviert und begleitet Mitarbeiter zur Erreichung gemeinsamer Ziele	37 = 31.9%	113 = 50.44%
	28. Erkennt Potenziale der Mitarbeiter, nutzt sie und entwickelt sie weiter	37 = 31.9%	98 = 43.75%
	29. Vertraut auf Fähigkeiten von Mitarbeitern	34 = 29.56%	88 = 39.28%
Analytisch-konzeptionelles Denken	34. Entwickelt neuartige Konzepte	20 = 17.39%	49 = 21.87%
Systematisches Denken	49. Denkt in Varianten und entwickelt unterschiedliche Lösungsszenarien	9 = 7.82%	34 = 15.17%
Veränderungsprozesse steuern	55. Ist offen für Veränderungen und sieht darin Chancen	10 = 8.65%	34 = 15.17%
	59. Agiert als Vorbild und kann andere für den Wandel überzeugen und begeistern	14 = 12.17%	43 = 19.19%

5.4 Resultate Hypothese 3

Dieser Abschnitt zeigt die Resultate der Hypothese H3: **«Die Bedeutung von Coachingkompetenzen nimmt zu»** auf. Wie in der obenstehenden *Tabelle 15* ersichtlich, scheinen Coachingkompetenzen für Führungskräfte zunehmend wichtiger zu werden. Für die als Coachingkompetenzen identifizierten Items Nr. 27 *«Motiviert und begleitet Mitarbeiter zur Erreichung gemeinsamer Ziele»* und Nr. 28 *«Erkennt Potenziale der Mitarbeiter, nutzt sie und entwickelt sie weiter»* zeigt sich eine deutliche Zunahme in der Häufigkeit der Nennungen in den Auftragsklärungen im Zeitraum zwischen 2014 und 2019. Für Item 27 resultiert eine Zunahme um 18.54 % auf 50.44 %. Für Item 28 resultiert eine Zunahme um 11.85 auf 43.75% im selben Zeitraum.

6. Diskussion

Die vorliegende Arbeit geht der Frage nach, welche Kompetenzen die Führungskräfte der Zukunft benötigen. Dabei wurde untersucht, ob es Veränderungen hinsichtlich der Anforderungen gibt, welche eine Führungskraft mitbringen muss. Es konnte nachgewiesen werden, dass es einen Trend in Richtung transformationaler Führung gibt und interpersonelle Kompetenzen in den letzten Jahren zunehmend an Wichtigkeit gewonnen haben. Im folgenden Kapitel werden die Hypothesen diskutiert, kritisch reflektiert und praktische Implikationen aufgezeigt.

6.1 Diskussion Hypothese 1

Hinsichtlich der Hypothesen 1a und 1c konnte gezeigt werden, dass sowohl die interpersonellen Kompetenzen als auch die Führungskompetenz zunehmend bedeutsamer wurden. Insgesamt ist in den analysierten Daten der Trend zu erkennen, dass sowohl interpersonelle Kompetenzen wie auch die Führungskompetenz in der vergangenen Dekade an Wichtigkeit gewonnen haben. Dieser Trend lässt sich überwiegend im Vergleich der Messzeitpunkte von 2009 mit 2019 finden; der Vergleich der Mittelwerte der Daten von 2014 zeigt keine signifikanten Unterschiede für die untersuchten Kompetenzen auf. In Übereinstimmung mit den Befunden von Yukl (2002) konnte zudem weiter aufgezeigt werden, dass die Wichtigkeit interpersoneller Kompetenzen mit zunehmender Hierarchiestufe zunehmen (Hypothese 1b).

Die höheren kundenseitigen Anforderungen an die Assessmentkandidaten können als Zeichen einer gestiegenen Anspruchshaltung hinsichtlich der Führungsaufgaben gedeutet werden. Die zunehmend schneller und komplexer werdende Arbeitsrealität verlangt von den Führungskräften, sich nicht nur fachlich beweisen zu können, sondern auch in ihrer Rolle als Vorgesetzter überzeugend Wirksamkeit entfalten zu können in ihrem Tun. Die Ursachen der gestiegenen Anforderungen waren nicht Gegenstand der Untersuchung, doch ist anzunehmen, dass viele vielfältige Faktoren zu diesem Anstieg geführt haben. Zum einen sind die interpersonellen Anforderungen an Führungskräfte wie beschrieben als eine Folge der gestiegenen Führungsherausforderungen, unternehmerischen Komplexität und zunehmenden Digitalisierung zu verstehen. Zum anderen kann davon ausgegangen werden, dass sich diese Rahmenbedingungen zukünftig nicht massgeblich verändern werden, wodurch dieser Trend sich langfristig etablieren wird.

Erwähnenswert scheint an dieser Stelle, dass es keine signifikanten Geschlechtseffekte in der Selbst- und Fremdwahrnehmung hinsichtlich der Führungskompetenz gibt. Obschon sich Männer in der Tendenz selbst etwas stärker einschätzen in ihrer eigenen Führungskompetenz, ist der Unterschied zu den weiblichen Führungskräften nicht signifikant.

Bei der kritischen Würdigung der Resultate stellt sich die Frage, ob die erfolgte Operationalisierung durch Assessmentdaten die Komplexität des Sachverhalts genügend abzudecken vermag oder ob allenfalls eine Validitätseinschränkung vorliegt und das verwendete Vorgehen die Realität zu stark simplifiziert. Infolge der umfangreichen Stichprobengröße, Diversität hinsichtlich der Branchen und unterschiedlichsten Führungsfunktionen scheint sich das Vorgehen über die Operationalisierung der Sollprofile jedoch rechtfertigen zu lassen, zumal diese die Kundenwünsche und deren Erwartungshaltungen direkt widerspiegeln. Auch der Umstand, dass erst ab 2014 systematische Auftragsklärungen durchgeführt wurden, hat keine Auswirkung auf die Befunde, zumal die Vorgehensweise zur Bestimmung der Sollprofile für die Messzeitpunkte 2009, 2014 und 2019 identisch ist.

6.2 Diskussion Hypothese 2

Zur Beantwortung der Hypothese 2a wurden Korrelationen zwischen den unterschiedlichen Variablen und dem Jahr der Durchführung gebildet, wobei sich signifikante Zusammenhänge für die Kompetenzdimensionen Selbstreflexion, Kommunikation sowie Kooperation und Konfliktfähigkeit zeigten. Weiter zeugen die durchgeführten T-Test von der Unterschiedlichkeit in den Kundenanforderungen hinsichtlich dieser Kompetenzen. Diese Befunde stimmen somit mit der gängigen Literatur überein, nach welcher diese Kompetenzen als besonders wichtig für die transformationale Führung gelten. Die Resultate zeigen deutliche Korrelationen und signifikante Mittelwertsunterschiede zwischen den unterschiedlichen Messzeitpunkten (abhängige Variable). Die vorliegenden Daten und Befunde stützen also die Alternativhypothese, der zufolge die transformationalen Kompetenzen zunehmend wichtiger geworden sind im Zeitraum zwischen 2009 und 2019. Interessant ist der Befund, dass die signifikante Zunahme dieser Dimensionen hauptsächlich zwischen 2009 und 2014 passierte; ein durchgeführter T-Test zeigt, dass die Unterschiede der Messzeitpunkte 2014 und 2019 nicht signifikant sind.

Für die Beantwortung der Hypothese 2b wurde ein qualitativer Ansatz gewählt, aufgrund der unterschiedlichen Datengrundlage der beiden Messzeitpunkte. Wie unter Kapitel 4.2.4 erläutert, wurden die Auftragsklärungen codiert und nach einer Zunahme in den Häufigkeiten der kundenseitigen Anforderungen gesucht. Durch das Kompetenzenmapping des Avenir – Kompetenzmodells mit dem MLQ von Bass & Avolio (1994) wurden diejenigen Items im Avenir Kompetenzmodell identifiziert, welche inhaltlich kongruent mit den Items des MLQ (Bass & Avolio) sind. Dadurch soll dabei eine hohe Passung respektive die Vergleichbarkeit der Modelle sichergestellt werden. Die Auszählung der Häufigkeiten zeigt eine deutliche Zunahme der mit transformationaler Führung in Verbindung stehenden Dimensionen und deren Items (siehe *Tabelle 11*).

An dieser Stelle muss kritisch angemerkt werden, dass die vorliegenden Daten nicht sämtliche Aspekte der transformationalen Führungskompetenz gemäss der Definition von Bass & Avolio (1991) abzubilden vermögen. Obschon alle Subskalen durch die Avenir-Items erfasst werden, scheint die Validität des verwendeten Datensatzes zur Beantwortung der Hypothese nur bedingt gegeben; obschon wesentliche inhaltliche Aspekte in den Kompetenzmodellen übereinstimmen, lassen sich nicht sämtliche Faktoren der transformationalen Führung über die Avenir Kompetenzen trennscharf abbilden. Unter Würdigung der beschriebenen Restriktionen und der damit einhergehenden nötigen Vorsicht bei der Interpretation der Befunde hinsichtlich der Hypothese H2b, lässt sich für den untersuchten Zeitraum zwischen 2014 bis 2019 eine zunehmende Wichtigkeit von Führungskompetenzen feststellen, welche mit transformationaler Führung assoziiert sind; die qualitative Auswertung (Häufigkeiten der Nennung in den Auftragsklärungen) zeigt eine höhere Gewichtung wesentlicher Schlüsselkompetenzen der transformationaler Führung. So wurden sämtliche mit transformationaler Führung in Verbindung gebrachten Items im Jahr 2019 kundenseitig stärker nachgefragt als 2014.

Aufgrund der vorliegenden Daten kann ein Trend für transformationale Führungskompetenz abgeleitet werden; obschon die Gütekriterien Validität und Reliabilität eingeschränkt sind, wird auch die Alternativhypothese H2b_A unter Berücksichtigung der beschriebenen Einschränkungen angenommen. Insgesamt zeigen die Daten einen klaren Trend hin zu einer stärker transformationalen Führung. Die signifikanten Unterschiede zwischen 2009 und 2014, resp. 2019 sind zumindest aus statistischer Sicht interessant. Ob die bedeutsamen Unterschiede der unterschiedlichen Datengrundlage respektive

statistischen Berechnungsmethoden geschuldet sind, kann an dieser Stelle nicht abschliessend beurteilt werden.

6.3 Diskussion Hypothese 3

Basierend auf den Daten lässt sich die Alternativhypothese stützen, der zufolge im Vergleich der Messzeitpunkte 2014 und 2019 eine höhere Bedeutung der Coachingkompetenzen im Jahr 2019 angenommen wird. Für die zwei Items Nr. 27 «*Motiviert und begleitet Mitarbeiter zur Erreichung gemeinsamer Ziele*» und Nr. 28 «*Erkennt Potenziale der Mitarbeiter, nutzt sie und entwickelt sie weiter*» zeigen sich klare Zunahmen zwischen den beiden Messzeitpunkten. So beschrieben die Kunden im Jahr 2019 in 50.44% (Item 27) respektive 43.75% (Item 28) der Fälle Coachingkompetenzen als zentrale Führungsfähigkeit. Dieser Umstand zeigt die hohe Bedeutung, welche diesen Items in der Führung beigemessen wird. Die Resultate können des Weiteren dahingehend interpretiert werden, dass Führungs- und in der Folge Coachingkompetenz für die Unternehmungen zunehmend wichtiger werden und diese Kompetenzen für Führungskräfte vermehrt gezielt nachgefragt (und vorausgesetzt) werden.

Wie bereits bei der Operationalisierung des Konstruktes beschrieben (Punkt 4.2.4) scheint die Validität der Daten nur bedingt gegeben, um die Coachingkompetenz in all ihren Facetten zu erfassen. Beurteilt wird an dieser Stelle jedoch, ob sich gemäss Hypothese 3 eine Zunahme der kundenseitigen Bedeutung von Coachingkompetenzen erkennen lässt. In dieser Hinsicht unterstützen vorliegenden Daten und Befunde klar die Alternativhypothese H3_A, welche eine Zunahme in der Häufigkeit der Nennungen von 2019 gegenüber 2014 postuliert. Die Aussagekraft ist insofern limitiert, als dass sich die Wichtigkeit der Coachingkompetenz nach dem Gutdünken des Autors nicht hinreichend über die Zunahme der Häufigkeit aus Auftragsklärungen operationalisieren lässt. Obschon die Anforderungen im Assessment die Essenz des Austausches zwischen HR und Linie widerspiegeln, müsste dieses Konstrukt breiter operationalisiert und spezifische Daten zu diesem Thema erhoben werden. Die vorliegenden Resultate könnten jedoch der Ausgangspunkt für weitere Forschung sein.

7. Fazit und praktische Implikationen

Bei dieser Arbeit wurde versucht, die Relevanz der Fragstellung darzustellen und das breite, theoretische Fundament aufzuzeigen. Die im Hypothesenteil aufgestellten Thesen wurden im Anschluss mithilfe empirischer Forschungsmethoden und statistischen Instrumenten geprüft. Weitere Ansätze, wie beispielsweise das aktuell stark erforschte Gebiet um das Thema «Achtsamkeit» wurde in dieser Arbeit nicht explizit weiter verfolgt. Zum einen war dies zu den Messzeitpunkten 2009 und 2014 nur Experten geläufig und könnte sich somit nicht reliabel aus den Daten extrahieren lassen. Des Weiteren ist die vorliegende Datenbasis insgesamt nur bedingt geeignet, um beispielsweise valide Aussagen zum Konstrukt Achtsamkeit zu machen. Die zukünftige Forschung könnte jedoch auch noch weitere Aspekte zur Beantwortung der Hypothesen heranziehen, mit dem Ziel die vorliegenden Resultate zu replizieren – oder zu verwerfen.

7.1 Fazit aus der Hypothesenprüfung

Mittels der durchgeführten Analysen konnte im Rahmen der Hypothesenprüfung nachgewiesen werden, dass sowohl interpersonelle Kompetenzen und kommunikative Fähigkeiten generell und die Führungskompetenz im Speziellen zunehmend an Bedeutung gewinnen. Dieser Befund vermag zugleich die Forschungsfrage zu beantworten, indem auch in der heutigen, digitalisierten Arbeitswelt soziale Kompetenzen wichtig sind – und voraussichtlich auch bleiben. Dies könnte eine Folge des zunehmend vernetzten und dynamischen Arbeitskontextes sein, wobei der effiziente Austausch von Informationen ein zunehmend wichtiger Erfolgsfaktor wird und höhere Kompetenzanforderungen an die Führungskräfte bestehen. Weiter konnten auch die Befunde von früheren Studien (z.B. Yukl, 2002) repliziert werden, nach denen die Anforderungen interpersonelle Kompetenzen mit zunehmender Hierarchiestufe zunehmen. Obschon Boyatzis (1982) und nachfolgend Jacobs & Jaques (1987) ihre Studien bereits in den frühen 1980er Jahren durchgeführt haben, scheinen deren Resultate auch rund 40 Jahre später noch immer Gültigkeit zu haben. Spannend ist dieser Befund, weil durch die zunehmend digitalisierte Gesellschaft und die schnelllebige Arbeitswelt auch der gegenteilige Effekt hätte eintreten können – dass infolge der höheren Automation die soziale Interaktion und interpersonelle Kompetenzen insgesamt weniger wichtig werden. Dass dies nicht der Fall zu sein scheint, unterstreicht die

Wichtigkeit der sozialen Interaktion, respektive interpersonellen Kompetenz im Arbeitskontext. Wenn immer es darum geht, sein Gegenüber von der Sinnhaftigkeit eines Vorhabens, einer gemeinsamen Vision oder Vorgehensweise zu überzeugen, kommt man nicht um die zwischenmenschliche Komponente herum. Worin der Wirkmechanismus und der nachgewiesene Effekt hinsichtlich der Wichtigkeit interpersoneller Kompetenz stammt, könnte dabei Gegenstand zukünftiger Forschung sein – allenfalls könnte der gegenseitige Vertrauensaufbau hierbei eine zentrale Rolle spielen.

Hinsichtlich eines sich im Wandel befindlichen Führungsverständnisses konnte empirisch nachgewiesen werden, dass sich die Anforderungen an die Führungskompetenzen in der letzten Dekade signifikant in Richtung einer stärker transformational ausgerichteten Führung bewegt haben. Die Ergebnisse weisen also auf einen Paradigmenwechsel in Richtung stärker entwicklungsorientierter Führungsstile auf, wobei nicht mehr die allumfassende Kontrolle und Steuerung das Ziel der Führungskraft ist, sondern durch die individuelle Befähigung und Entwicklung die Potenziale der Mitarbeiter für die Unternehmung nutzbar zu machen. Durch die Datenanalyse konnte ein Trend in Richtung von New Leadership Kompetenzen - insbesondere der transformationalen Führung - sichtbar gemacht werden. Auch in der Praxis erkennt der Autor eine klare Zunahme der Nachfrage nach entsprechenden Dienstleistungen und Produkten. Im Austausch mit Kunden und Führungskräften wird klar, dass heutige Führungskräfte nicht ausschliesslich hohe Fachkompetenzen mitbringen müssen, sondern insbesondere auch Führungsfähigkeit demonstrieren müssen. Um Karriere zu machen, führte früher kein Weg an der Übernahme einer Führungsaufgabe vorbei; im Zuge des Wandels an die die Führungskompetenzen haben sich auch neue Karrierepfade für Mitarbeitende entwickelt, welche sich auf Fachaufgaben konzentrieren möchten und kein primäres Interesse an der Mitarbeiterführung haben – dies zeigt sich beispielsweise in den Expertenfunktionen als Fachspezialist / Fachkarriere, welche heute durchaus als Alternative zur Führungskarriere gesehen wird.

7.2 Praxistransfer und praktische Implikationen

Für den Praxistransfer stellt sich an dieser Stelle die Frage, wie die «New Leadership» Kompetenzen gezielt evaluiert, gefördert oder aber auch individuell entwickelt werden können. Basierend auf der Prämisse der gezielten Erlernbarkeit von Führungskompetenzen können Führungskurse konzipiert werden, welche den Theorie-

Praxis Transfer ermöglichen. In einem ersten Schritt gilt es, das vorhandene Führungsverständnis zu evaluieren und zu reflektieren. Bei der statistischen Analyse wurde im Rahmen der durchgeführten Berechnungen eine starke Korrelation ($r = .579, p < .001$) zwischen der wahrgenommenen Selbstreflexionsfähigkeit einer Führungskraft und der Fremdeinschätzung deren Führungskompetenz im Assessment gefunden. Dieser Befund scheint die Wichtigkeit der Selbstreflexionsfähigkeit im Führungskontext zu bestätigen. In der weiteren Analyse der Daten zeigt sich zudem, dass insbesondere auf dieser Dimension die grössten Diskrepanzen zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung bestehen (im Mittel sind dies .40 Einheiten, siehe Anhang 1), wobei diese Differenz zeitstabil zu sein scheint. Sollte sich dieser Befund erhärten lassen, hätte dieser empirischen Neuheitswert; der Zusammenhang von individueller Selbstreflexionsfähigkeit und der wahrgenommenen Führungskompetenz wurde nach dem Wissensstand des hier schreibenden Autors noch nicht systematisch erforscht. Hinsichtlich der Gültigkeit dieses Befundes lässt sich kritisch anmerken, dass der beobachtete Effekt allenfalls ein Artefakt infolge der Präferenzen der beobachtenden Assessoren sein könnte. Indem die Selbstreflexionsfähigkeit von den Assessoren möglicherweise als überdurchschnittlich wichtig beurteilt wird, könnte dies dazu führen, dass die Führungsfähigkeit bei gut reflektierten Kandidaten ebenfalls als besser eingeschätzt wird. Falls dies zuträfe, würde sich der festgestellte positive Effekt der Selbstreflexion durch klassische Beobachtungs- oder Wahrnehmungsfehler relativieren lassen; im konkreten Falle könnte sowohl ein Halo- oder auch ein Projektionseffekt vorliegen, was zukünftige Erhebungen allenfalls mit berücksichtigen sollten.

Falls hingegen die Unabhängigkeit und Reliabilität des Zusammenhangs von Selbstreflexion und Führungsfähigkeit nachgewiesen werden kann, wäre eine auf die spezifischen Fähigkeiten ausgerichtete Kompetenzvermittlung ein denk- und wünschbarer Ansatz für die zukünftige Personal- und Führungskräfteentwicklung. Aus psychodiagnostischer Perspektive ist die Erfassung der individuellen Ausprägungen und Kompetenzen mittels validierter Verfahren sinnvoll, um diese als Ausgangspunkt individuellen Coachings und Förderung zu machen. Auch Winkler (2013) benennt einen Fremdbild-/ Selbstbildvergleich als geeigneten Ausgangspunkt zur Identifikation des eigenen Entwicklungsbedarf, wodurch insbesondere Assessments mit spezifischen Schwerpunkten geeignet scheinen, um als Ausgangslage für ein individualisiertes Entwicklungsprogramm zu dienen.

Die zunehmende Bedeutung transformationaler Führungskompetenz erfordert die Entwicklung spezifischer Aus- und Weiterbildungsangebote. Um transformationale Kompetenzen gezielt zu erheben, gibt es, wie unter Kapitel 4.2.3 dargelegt, einige empirisch validierte Instrumente aus der Managementdiagnostik, welche jedoch zu wenig holistisch im Arbeits- oder Situationskontext eingebunden sind, um diese für die individualisierte Personal- und Führungsentwicklung zu nutzen. Daher gilt es, multimodale Verfahren zu entwickeln, welche die individuellen Ausprägungen breiter erfassen können. Avenir hat dazu beispielsweise, aufbauend auf den beschriebenen Führungstheorien, eigens ein neues auf New Leadership Kompetenzen ausgerichtetes Kompetenzmodell konzipiert. Dies bildet die Grundlage zweier neuer Dienstleistungen; nach der Bearbeitung eines onlinebasierten Verfahrens, mit verschiedenen auf New Leadership ausgerichteten Instrumenten, können die Kunden und Kandidaten die individuellen Ergebnisse bei einem Vertiefungsgespräch nochmals besprechen. Im Vergleich zu einem herkömmlichen Assessment ist dies deutlich weniger zeitaufwändig und daher für die Kunden auch kostengünstiger. Zum anderen werden zukünftig Coachings und Development-Center konzipiert, welche auf dem neuen New Leadership Kompetenzmodell beruhen. Durch diesen Ansatz soll die (auch in dieser Arbeit festgestellte) kundenseitig steigende Nachfrage hinsichtlich New Leadership Kompetenzen adressiert werden. Die Praxis zeigt, dass insbesondere die onlinebasierten New Leadership Verfahren während der aktuellen Coronakrise ein Markt- und Informationsbedürfnis abzudecken vermögen. So waren die drei durchgeführten Webinare mit insgesamt rund 100 Teilnehmenden gut besucht.

7.2.1 Praktische Implikationen für die Avenir Consulting AG

Die vorliegende Arbeit bietet eine optimale Diskussionsgrundlage für den mehrmals jährlich stattfindenden, internen Avenir-Expertenworkshop. Dabei sollen die Befunde kritisch reflektiert werden, insbesondere hinsichtlich deren Bedeutung für die professionelle Durchführung von Management-Assessments. Es ist wichtig, allfällige systematische Verzerrungen oder Beobachtungsfehler zu identifizieren und diese, falls nötig, zu korrigieren. Dazu hilft bereits, dass man sich die Möglichkeit von Zeit zu Zeit in Erinnerung ruft. Die durchgeführte Evaluation im Rahmen dieser Arbeit vermag aufzuzeigen, dass die durch Swiss Assessment geforderten Qualitätsstandards erfüllt sind; die beobachtete und weiter oben beschriebene Korrelation zwischen der Selbstreflexionsfähigkeit und der

Fremdeinschätzung der Mitarbeiterführungscompetenz gilt es in diesem Rahmen kritisch zu hinterfragen.

Im Zuge des landesweiten Lockdowns wurden der alljährliche Avenir Kundenevent und die grosse Präsentationsmesse «HR Festival» abgesagt, wofür bereits ein Stand um die neuen Onlinetools und New Leadership Dienstleistungen gebaut wurde. Um diese neuen Produkte stärker am Markt zu positionieren, werden in den kommenden Monaten nach der Wiederaufnahme der Geschäftstätigkeiten vielfältige geschäftsfeldübergreifende Marketingaktivitäten angestrebt; um die Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit einem breiteren Publikum zugänglich zu machen soll ein Trendreport einzelne Ergebnisse aus der vorliegenden Arbeit aufgreifen und zu einem späteren Zeitpunkt in einer Fachzeitschrift publiziert werden. Weiter werden diverse Webinare zu New Leadership Themen angeboten, die Homepage aktualisiert und gezielt Artikel in den digitalen Netzwerken veröffentlicht. Um eine möglichst breite Kundengruppe ansprechen zu können, sind zukünftig Cross-Selling Aktivitäten über die weiteren Geschäftsfelder angedacht. Um die neuen Dienstleistungen und Produkte aktiv an die Kunden herangetragen, kommen jedoch insbesondere den persönlichen Kontakten und bestehenden Netzwerken eine hohe Bedeutung zu.

Der Entwicklung neuer Dienstleistungen im Bereich der Personalselektion, beruflichen Aus- und Weiterbildung sowie individualisierten Entwicklungsprogrammen wird auch aus einer betriebswirtschaftlichen Perspektive hohes Marktpotenzial beigemessen; obschon die Digitalisierung zunehmend weiter voranschreitet und ganze Geschäftsbereiche oder Berufsgattungen obsolet macht, ist die Führung auch in der heutigen Zeit in erster Linie (noch) ein «People-Business», welches auf gegenseitigem Vertrauen, Kommunikationsfähigkeiten und interpersonellen Kompetenzen beruht. Diese scheinen – quod erat demonstrandum – im Verlauf der letzten 10 Jahre, sogar noch signifikant an Bedeutung gewonnen zu haben.

8. Literatur

- Antonakis, J.; Cianciolo, A. T.; Sternberg, R. J. (2004). *The nature of leadership*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publ.
- Avolio, B. J., Avey, J. B., & Quisenberry, D. (2010). Estimating return on leadership development investment. *Leadership Quarterly*, 21(4), 633–644.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1991). *The full range of leadership development programs: Basic and advanced manuals*. Binghamton: Bass, Avolio & Associates.
- Avolio, B. J., & Hannah, S. T. (2008). Developmental readiness: Accelerating leader development. *Consulting Psychology Journal: Research and Practice*, 60, 331–347.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press.
- Bernhardt, A. (2009). Leadership Coaching in Executive Education Programmen. In: Brandenburg, T. & Thielsch, M. T. (2009). *Praxis der Wirtschaftspsychologie*. Münster: MV Wissenschaft, S. 251 – 266.
- Boal, K. and Hooijberg, R. (2001). Strategic Leadership Research; Moving On. *Leadership Quarterly*, 11, 515-549.
- Bono, J. E., Purvanova, R. K., Towler, A. J., & Peterson, D. B. (2009). A survey of executive coaching practices. *Personnel Psychology*, 62(2), 361–404.
- Carlyle, T. (1869). *On Heroes, Hero-Worship, & the Heroic in History*. London: Chapman and Hall.
- Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *Leadership Quarterly*, 11, 581-613.
- Dörr, S., Schmidt-Huber, M. & Maier, G. (2013). LEAD® - Entwicklung eines evidenzbasierten Kompetenzmodells erfolgreicher Führung. In S. Grote (Hrsg.). *Die Zukunft der Führung*. Heidelberg: Springer.
- Drucker, P. (2015). *The Effective Executive. Effektivität und Handlungsfähigkeit in der Führungsrolle gewinnen* (6. Aufl.). Mannheim: Vahlen.

- Ely, K., Boyce, L. A., Nelson, J. K., Zaccaro, S. J., Hernez-Broome, G., & Whyman, W. (2010). Evaluating leadership coaching: A review and integrated framework. *Leadership Quarterly*, 21(4), 585-599.
- Felfe, J. (2009). *Mitarbeiterführung*. Göttingen: Hogrefe.
- Fiedler, F. A. (1964). A Contingency Model of Leadership Effectiveness. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*. New York, Academic Press.
- Fleishman, E. A. (1953). *The description of supervisory behavior*, in: JAP, Jg. 37, 1953, S. 1-6.
- Fraude, S. (2015). *Die Persönlichkeit einer Führungskraft als relevanter Einflussfaktor auf den transformationalen bzw. transaktionalen Führungsstil – Mythos oder Realität der Führungspersönlichkeit*. Dissertation Nr. 4436, Rosch-Buch Druckerei GmbH.
- Hemphill, J. K. & Coons, A. E. (1957). Development of the Leader Behavior Description Questionnaire. In Stogdill, R. M. & Coons, A. E. (Eds.), *Leader Behavior: Its Description & Measurement* (Research Monograph No. 88). Columbus, Ohio State University, Bureau of Business Research.
- Hersey, P., Blanchard, K. (1964). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ. ISBN 0-13-549618-7.
- Hinkelmann, R., Enzweiler, T. (2018). *Coaching als Führungsinstrument. Neue Leadership-Konzepte für das digitale Zeitalter*. Springer Gabler.
- Ireland, R.D. and Hitt, M.A. (2005). Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century: The Role of Strategic Leadership. *Academy of Management Executive*, 19, 63-77.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Kanning, U. P. (2005). *Soziale Kompetenzen: Merkmale, Diagnose und Förderung*. Göttingen: Hogrefe.
- Kotter, J. P. (1990). *A force for change. How leadership differs from management*. New York: Free Press; Collier Macmillan.

- Kurt Lewin, R. Lippitt, R. K. White: *Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates*. In: *Journal of Social Psychology*. 10, 1939, S. 271–301. (die klassische Untersuchung über die Auswirkungen des autoritären, demokratischen und Laissez-faire-Führungsstils auf das Gruppenklima)
- Pinnow, D. F. (2012). *Führen. Worauf es wirklich ankommt*. Gabler Verlag.
- Pircher Verdorfer, A. & Peus, C. (2015). Servant Leadership. In J. Felfe (Hrsg.), *Trends der psychologischen Führungsforschung* (S. 67-77). Göttingen: Hogrefe.
- Rauen, C. (2014). *Coaching*. Göttingen: Hogrefe.
- Rauen, C. & Steinke, I. (2018). Ein Anforderungsprofil für Business Coaching-Kompetenzen. In: *Coaching Newsletter 02/2018*. <https://www.coaching-newsletter.de/archiv/2018/coachingnewsletter-februar-2018.html>
- Schmidt-Huber, M., Dörr, S. & Maier, G. (2014). Die Entwicklung und Validierung eines evidenzbasierten Kompetenzmodells effektiver Führung (LEaD: Leadership Effectiveness and Development). In: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 58(2): 80-94.
- Schumann, K., Böttcher, T. (2017). Führen mit Coaching-Kompetenz. In: C. von Au (Hrsg.), *Eigenschaften und Kompetenzen von Führungspersönlichkeiten*. Springer Verlag.
- Schuler, H., & Höft, S. (2001). Konstruktorientierte Verfahren der Personalauswahl. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S. 93–133). Göttingen: Hogrefe.
- Stelter, R. (2014). Third-generation coaching: Reconstructing dialogues through collaborative practice and a focus on values. In: *International Coaching Psychology Review*, 9(1), 51–66.
- Stippler, M., Moore, S., Rosenthal, S, Dörffer, T. (2011). *Führung - Überblick über Ansätze, Entwicklungen*. Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Wang, X., Howell, J. M. (2010). Exploring the dual-level effects of transformational leadership on followers. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1132-1144.

- Winkler B., Dörr S., Klebl U. (2017). Diagnose erfolgsrelevanter Kompetenzen und Motive von Führungskräften. In: von Au C. (eds) *Auswahl und Onboarding von Führungspersönlichkeiten*. Leadership und Angewandte Psychologie. Springer, Wiesbaden.
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in organizations*. 5. ed. Upper Saddle River: Pearson, Prentice Hall.

9. Anhang

Anhang 1: Tabelle mit durchschnittlichen Sollwerten, Selbsteinschätzungen und Fremdeinschätzungen, inkl. Differenzen

	MEAN Soll2009	MEAN Soll2014	MEAN Soll2019	Selbst2009	Selbst2014	Selbst2019	Fremd2009	Fremd2014	Fremd2019	MEAN 2009	MEAN 2014	MEAN 2019
Selbstreflexion	4.48	4.83	4.80	4.86 (+0.52)	4.81 (+0.34)	4.93 (+0.39)	4.31 (-0.17)	4.47 (-0.36)	4.54 (-0.26)			
Belastbarkeit	5.13	5.17	5.04	4.80 (+0.36)	4.91 (+0.01)	4.97 (+0.02)	4.44 (-0.69)	4.90 (-0.27)	4.95 (-0.09)			
Eigene Energien	4.96	5.15	4.98	5.2 (+0.41)	5.11 (+0.11)	5.12 (+0.03)	4.79 (-0.17)	5.00 (-0.15)	5.09 (+0.11)			
Kommunikation	4.79	5.13	5.20	4.78 (+0.44)	4.56 (+0.06)	4.68 (+0.01)	4.34 (-0.45)	4.62 (-0.51)	4.67 (-0.53)			
Kooperation und Konflikt	4.81	5.20	5.14	4.74 (+0.44)	4.82 (+0.26)	4.95 (+0.29)	4.3 (-0.51)	4.56 (-0.64)	4.66 (-0.48)			
Mitarbeiterführung	4.60	5.07	5.07	4.80 (+0.63)	4.71 (+0.18)	4.79 (+0.18)	4.17 (-0.43)	4.53 (-0.54)	4.61 (-0.46)			
Analytisch	4.91	4.87	4.88	4.88 (+0.33)	4.58 (-0.04)	4.59 (+0.12)	4.55 (-0.36)	4.54 (-0.33)	4.47 (-0.41)			
Ziel- und Ergebnisorientierung	5.10	5.25	5.11	4.92 (+0.38)	5.13 (+0.20)	5.02 (+0.10)	4.54 (-0.56)	4.93 (-0.32)	4.92 (-0.19)			
Kundenorientierung	4.38	5.15	5.12	5.04 (+0.36)	5.17 (+0.25)	5.17 (+0.11)	4.68 (+0.30)	4.92 (-0.23)	5.06 (-0.06)			
Systematisches Denken	5.16	5.13	5.05	4.93 (+0.21)	4.70 (+0.43)	4.69 (+0.33)	4.72 (+0.44)	4.27 (-0.86)	4.36 (-0.69)			
Strategische Führung	4.81	5.20	4.85	4.98 (+0.19)	4.72 (+0.27)	4.65 (+0.20)	4.79 (+0.02)	4.45 (-0.75)	4.45 (-0.40)			
Veränderungsprozesse steuern	5.20	5.18	5.20	5.00 (+0.5)	4.53 (+0.06)	4.75 (+0.18)	4.50 (-0.70)	4.47 (-0.61)	4.57 (-0.63)			
Leistung insgesamt										4.43	4.68	4.73

Anhang 2: Tabelle mit allen Avenir Kompetenzdimensionen, inklusive der zugehörigen Verhaltensanker

Self-Management														
Selbstreflexion				Belastbarkeit				Eigene Energien mobilisieren						
1. Setzt sich mit eigenen Stärken, Schwächen auseinander	2. Nimmt Feedback entgegen und setzt es um	3. Entwickelt sich fachlich und persönlich weiter	4. Lernt aus Erfolgen und Misserfolgen	5. Kennt Faktoren, die bei ihm/ihm Stress erzeugen	6. Verarbeitet Rückschläge konstruktiv	7. Hat Druck handlungsfähig	8. Ist psychisch und physisch belastbar	9. Verfügt über stabiles Selbstvertrauen	10. Handelt initiativ/eigenverantwortlich	11. Nutzt eigene Handlungsspielräume	12. Rührt sich nicht auf Erreichem aus	13. Kennt eigene Motivatoren	14. Verfügt über ein hohes Energieniveau	
People-Management														
Kommunikation				Kooperation und Konfliktverhalten				Mitarbeiterführung und -entwicklung						
15. Drückt sich klar, verständlich und prägnant aus	16. Kommuniziert situations- und klar, verständlich und prägnant aus	17. Argumentiert nachvollziehbar und überzeugend	18. Kann andere begeistern und für eigene Ideen gewinnen	19. Kann die Perspektive des Gegenübers einnehmen	20. Visualisiert und illustriert Gesagtes bildlich	21. Schätzt die Zusammenarbeit mit anderen	22. Integriert und fördert den persönlichen Austausch aktiv	23. Stellt das Team in den Vordergrund	24. Spricht Konflikte an und trägt zu deren Lösung bei	25. Hat einen klaren Führungsanspruch	26. Kennt eigenen Führungsstil und kann sein Verhalten situativ anpassen	27. Motiviert Mitarbeiter zur gemeinsamen Erreichung von Zielen	28. Erkennt Potenziale der Mitarbeiter, nutzt sie und entwickelt sie weiter	29. Vertraut auf Fähigkeiten von Mitarbeitern
Performance-Management														
Analytisch-konzeptionelles Denken				Ziel- und Ergebnisorientierung				Kundenorientierung						
30. Geht Sachverhalte systematisch und strukturiert an	31. Verfügt über fundierte, methodische Kenntnisse	32. Erfasst Zusammenhänge rasch und präzise	33. Leitet aus Analysen straffe Schlusfolgerungen ab	34. Entwickelt neuartige Konzepte	35. Setzt sich und anderen herausfordernde Ziele	36. Verfolgt die Zielerreichung beharrlich und gibt wichtige Impulse	37. Setzt Prioritäten und arbeitet ergebnisorientiert	38. Trifft Entscheidungen und übernimmt Verantwortung	39. Zeigt Interesse am Kunden und dessen Anliegen ernst	40. Ist dienstleistungsorientiert und serviceorientiert	41. Pflegt den Kundenkontakt aktiv und baut ein nachhaltiges Vertrauensverhältnis auf	42. Nimmt Kundenfeedback ernst und nutzt es für Verbesserungen	43. Zeigt Verbindlichkeit bezüglich Kundenversprechen	44. Setzt Kundenanliegen in eine für beide Seiten gewinnbringende Lösung um
Strategic/Change-Management														
Systematisches Denken				Strategische Führung				Veränderungsprozesse steuern						
45. Stellt Aufgaben und Probleme in einen übergeordneten Kontext	46. Erkennt relevante Anspruchsgruppen sowie Einflussfaktoren und bezieht diese in seine Überlegungen mit ein	47. Denkt vernetzt, bereichsübergreifend und nutzt Synergien	48. Erkennt die Komplexität von Sachverhalten und berücksichtigt langfristige Auswirkungen	49. Denkt in Varianten und entwickelt unterschiedliche Lösungszweige	50. Erkennt Trends und Chancen im Markt	51. Ist Gestalter und Impulsgeber bei der Entwicklung von Strategien	52. Wägt Chancen und Risiken ab	53. Treibt Innovationen voran und lässt neue Muster zu	54. Nimmt aktiv Einfluss auf die langfristige Entwicklung des Unternehmens	55. Ist offen für Veränderungen und sieht darin Chancen	56. Initiiert Veränderungen und kann die Notwendigkeit des Wandels vermitteln	57. Gestaltet aktiv den Veränderungsprozess und übernimmt Verantwortung	58. Kennt Methoden und Instrumente des Change Managements und setzt diese gezielt um	59. Agiert als Vorbild und kann andere für den Wandel überzeugen und begeistern