

Praxis- Bericht

Ausgabe: März 2017

SONDERDRUCK



Thema: Management-Diagnostik

Management-Skills von Führungskräften in der
Informations- und Telekommunikationsbranche

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes zulässig.

Management-Skills von Führungskräften in der Informations- und Telekommunikationsbranche

1. Ausgangssituation

Nahezu alle Unternehmen sind durch die hohe Veränderungsdynamik in den Industriegesellschaften mehr denn je gezwungen, ihre Strukturen, Prozesse und Geschäftsmodelle zu hinterfragen. In diesem Kontext ist die Informations- und Telekommunikationsbranche zu einer Schlüsselbranche geworden, in der die Merkmale der sich wandelnden Arbeitswelt besonders deutlich hervortreten: kurze Produktlebenszyklen, schnelle Veralterung des Wissens, komplexe und wechselnde Aufgaben, steigender Wettbewerbsdruck, hoher Zeitdruck und ein steigender Anteil von Projektarbeit.

Dies zu steuern, die geeigneten Rahmenbedingungen zu schaffen und dafür zu sorgen, dass entsprechend qualifizierte und vor allem motivierte Mitarbeiter die geforderten Ergebnisse liefern, ist Aufgabe der Führungskräfte auf allen Managementebenen. Hierzu ist es unabdingbar, diejenigen Management-Skills zu identifizieren, die erforderlich sind, um diesen Anforderungen erfolgreich gewachsen zu sein.

Und welche Management-Skills sind es denn, die die Unternehmen der Informations- und Telekommunikationsbranche als wichtig erachten? Mit dieser hier vorgelegten Studie präsentieren wir, die unseres Wissens, erste Untersuchung dieser Art.

2. Das Modell der Management-Kompetenzen

Kompetenzmodelle haben Konjunktur: mit viel Arbeit und Aufwand definieren viele Unternehmen die entscheidenden Fähigkeiten, Management-Skills, die notwendig sind, um auf einer Stelle gute Arbeit zu erbringen. Und diese Modelle zeichnen sich durch hohe Individualität, Vielfältigkeit der beschriebenen Kompe-

tenzen und semantische Eigenheiten aus. Gelegentlich wirft das die Frage auf, ob die als Kompetenzen definierten Merkmale auch einen Bezug zur Leistung haben, inwiefern sie „Konstrukt- und Kriterienvalide“ sind [1].

Bei aller Unterschiedlichkeit und Differenziertheit: Bei der Analyse unterschiedlichster Kompetenzmodelle unterschiedlichster Unternehmen haben Untersuchungen gezeigt, dass sich – über alle Modelle und Branchen hinweg – stets drei zentrale Dimensionen herauskristallisieren [2]. Dieser sogenannte „Three skill approach“ [3] umfasst *Technical skills*, *Administrative Skills* und *Human skills*.

Abbildung 1

Technical skills

Hierunter werden die Kenntnisse/das Wissen verstanden, die für einen Manager in seiner spezifischen Rolle wichtig sind, also das fachspezifische Know-How. Hierzu zählt auch die Beherrschung der jeweils spezifischen Methoden, Techniken, Verfahren etc. Wir nennen diese Dimension im Folgenden „Funktionale Kompetenz“ (FK).

Administrative skills

Damit sind „Management“-Fähigkeiten im engeren Sinne gemeint, also Fähigkeiten zur Planung, Organisation und Steuerung des Verantwortungsbereichs. Diese Dimension bezeichnen wir in unserer Studie mit „Management-Kompetenz“ (MK).

Human skills

Inhaltlich werden mit dieser Dimension alle zur „Sozialkompetenz“ zählenden Attribute bezeichnet, also die Fähigkeiten, die im Umgang mit anderen benötigt werden, um – im Führungskontext – zielführend und motivierend auf andere einzuwirken. Diese Dimension haben wir „Interpersonelle Kompetenz“ (IK) genannt.

Es wird davon ausgegangen, dass diese Management-Skills, je nach Management-Ebene, unterschiedliche Bedeutung und Ausprägungen haben. So zählen beispielsweise die *Technical skills*, also die Funktionale Kompetenz (FK), zu den elementaren Grundvoraussetzungen einer erfolgreichen Führungskraft, allerdings verliert diese fachliche Komponente mit zunehmender Management-

Management-Skills von Führungskräften in der Informations- und Telekommunikationsbranche

Ebene an Bedeutung. Weiterhin wird angenommen, dass das Geschlecht einen Einfluss auf die Bewertung der Kompetenzen hat: So gibt es Hinweise darauf, dass von Frauen in Management-Rollen erwartet wird, dass sie fürsorglichere Attribute zeigen als Männer – ihre Kompetenzbewertungen sind umso besser, je eher sie diesem Stereotyp gerecht werden und umso schlechter, je mehr sie maskulines Verhalten zeigen [4]. D.h. es wird postuliert, dass die *Interpersonelle Kompetenz* (IK) bei Frauen höhere Ausprägungen hat als bei Männern. Schlussendlich gibt es Hinweise, dass die Erfahrungen, die jemand im Laufe seines Berufslebens in der Rolle als Führungskraft erwirbt, sich in der Kompetenzausprägung, vor allem bei den Management-Skills und den Interpersonellen Skills, niederschlägt [5]. Daher könnte man annehmen, dass es zwischen Berufserfahrung und den Skill-Dimensionen MK und IK Zusammenhänge gibt.

3. Unser methodischer Ansatz: Das Business Review

Bei der Auswahl der „richtigen“ Führungskräfte gibt es viele Bemühungen; allerdings setzen die meisten Unternehmen beim Recruiting von Führungskräften scheinbar auf (vermeintlich) Bewährtes: bei einem Vergleich über 20 Jahre hinsichtlich der Nutzung von Auswahlverfahren bei der Personalauswahl rangiert das Interview (unstrukturiert wie strukturiert) nach wie vor an vorderster Stelle [6].

Wir haben im Zuge unserer langjährigen diagnostischen Erfahrung einen Ansatz entwickelt, der inhaltlich dem Alltag und der Lebenserfahrung von Führungskräften gerecht wird – das „*Business Review*“, den wir an anderer Stelle ausführlich dargestellt haben [7].

Bei der Anwendung eignungsdiagnostischer Instrumente in der Praxis sind letztlich zwei Dinge maßgebend: Zum einen ist die Prognosegüte der eingesetzten Instrumente, also die zuverlässige Vorhersage von Eignung oder Nicht-Eignung, von entscheidender Bedeutung. Und hier konnten wir im Rahmen zweier Studien eindrucksvoll unter Beweis stellen, dass unser Ansatz des *Business Review* eine exzellente prognostische Validität aufweist [8]. Zum anderen ist die grundsätzliche Akzeptanz der zum Einsatz kommenden Verfahren von Bedeutung, die sogenannte „soziale Validität“ [9], und auch hier konnten wir in mehreren Studien zeigen, dass das bei dem Verfahrensansatz des *Business Review* sehr deutlich gewährleistet ist [10].

4. Stichprobe

Im Zuge der Begleitung externer (Recruiting) und interner Auswahlprozesse zur Besetzung von Führungspositionen in der IT (Softwareentwicklung, Anwendungsentwicklung, Service Management, Systemadministration, Projektmanagement etc.) haben wir mittels unseres Ansatzes des Business Review insgesamt 232 Kandidatinnen und Kandidaten evaluiert. Die Zielpositionen waren mehrheitlich auf einer Team-/Gruppenleitungs- und Abteilungsleitungsebene verortet. Die Assessoren-Teams bestanden jeweils aus zwei unternehmensinternen (Fach-) Assessoren sowie einem Berater.

Der weitaus überwiegende Teil der Teilnehmer ist männlich (80%); der Frauenanteil von 20% ist in unserer Stichprobe etwas höher als im Branchendurchschnitt, der vom Bundesverband *bitcom* in der letzten Verlautbarung mit 15% beziffert wurde [11].

Management-Skills von Führungskräften in der Informations- und Telekommunikationsbranche

Das Durchschnittsalter der Gesamtgruppe beträgt 37,4 Jahre (Männer 37,6 Jahre, Frauen 36,5 Jahre), allerdings mit einer hohen Streuung (Minimum: 24 Jahre, Maximum: 55 Jahre). Der größere Teil der Kandidaten (72%) hat Führungserfahrung (bei den Frauen sind es 70%, bei den Männern 78%).

5. Ergebnisse

Zunächst: Die unterschiedlichen Dimensionen der diversen Kompetenzmodelle in den von uns begleiteten Unternehmen haben wir inhaltsanalytisch den drei Dimensionen zugeordnet. Da in den verschiedenen Unternehmen unterschiedliche Skalenformate zur Kompetenz-Beurteilung benutzt wurden, haben wir die Bewertungen über alle Projekte hinweg in drei Klassen aggregiert: (1) - nicht ausreichend ausgeprägt, (2) - erkennbar ausgeprägt, (3) - deutlich ausgeprägt. In der nachstehenden Abbildung sind demzufolge die jeweiligen Klassen-Mittelwerte abgebildet.

Abbildung 2

		Management-Skills		
		FK	MK	IK
Gesamt		2,45	2,37	2,27
Geschlecht	Männer	2,42	2,35	2,26
	Frauen	2,52	2,44	2,33
Führungserfahrung	Ja	2,45	2,35	2,31
	Nein	2,42	2,45	2,16
Berufserfahrung	< 10 Jahre	2,20	2,45	2,34
	> 10 Jahre	2,61	2,32	2,23

Der höchsten Bewertung (Gesamt) gibt es für die *Funktionale Kompetenz*, gefolgt von der *Management-Kompetenz* und dann von der *Interpersonellen Kompetenz*. Diese Rangfolge zieht sich nahezu konstant über die drei Differenzierungskriterien Geschlecht, Führungs-

erfahrung und Berufserfahrung hinweg. Zwischen den Gruppen gibt es, bis auf eine Ausnahme, keine signifikanten Unterschiede. Allein die Berufserfahrung korreliert positiv ($r = .27$) mit der Einschätzung der *Funktionalen Kompetenz*, d.h. Personen mit langjährigerer Erfahrung wird auch eine größere fachliche Kompetenz zugesprochen.

Den angenommenen Zusammenhang zwischen Geschlecht und Interpersoneller Kompetenz können wir in unserer Studie nicht stützen – die Korrelation beider Variable beträgt $r = -.04$. Damit bestätigen wir allerdings die Ergebnisse einer renommierten Untersuchung, in der sich ebenfalls, entgegen der Erwartung, kein entsprechender Zusammenhang nachweisen ließ [12]. Führungserfahrung korreliert nicht bedeutsam ($r = .08$) mit den Differenzierungsmerkmalen, auch nicht den Interpersonellen Skills, die als Basis für den Führungsprozess gelten. Aber auch dieses Ergebnis unserer Studie bestätigt vorliegende Untersuchungsergebnisse, nach denen Führungserfahrung, in Jahren ausgedrückt, keinen verlässlichen Indikator für den Erfolg von Führung darstellt [13].

Nach welchen Aspekten im Hinblick auf die analysierten Management-Skills wählen Unternehmen nun ihre Führungskräfte aus – welche Skills bzw. Skill-Kombinationen sind entscheidungsrelevant? Und entscheidungsrelevant heißt: Entscheidung für oder gegen den Kandidaten. Mit Hilfe eines clusteranalytischen Verfahrens haben wir die Daten gruppiert und fanden drei, sich deutlich voneinander unterscheidende Cluster.

Management-Skills von Führungskräften in der Informations- und Telekommunikationsbranche

Abbildung 3

	Cluster		
	A	B	C
	(31%)	(33%)	(36%)
FK	∅	∅	+
MK	-	∅	+
IK	-	+	+

Dem Cluster A sind demzufolge insgesamt 31% aller Personen unserer Stichprobe zugeordnet; das Skill-Profil ist gekennzeichnet durch *erkennbar ausgeprägte (∅) Funktionale Kompetenz und durch jeweils nicht ausreichend ausgeprägte (-) Management- wie Interpersonelle Kompetenz. Im Cluster B sind Funktionale und Management-Kompetenz erkennbar ausgeprägt (∅), die Interpersonelle Kompetenz deutlich ausgeprägt (+). Und im Cluster C sind alle drei Dimensionen deutlich ausgeprägt.*

Im Hinblick auf die Differenzierungsmerkmale Geschlecht, Führungs- und Berufserfahrung unterscheiden sich die Cluster nicht. Der Zusammenhang zwischen Cluster und Entscheidung für oder gegen einen Kandidaten ist in der nachstehenden Tabelle abgebildet.

Abbildung 4

	Cluster		
	A	B	C
Entscheidung			
positiv	2%	57%	96%
negativ	98%	43%	4%
	100%	100%	100%

Während bei 98% der dem Cluster A zugeordneten Kandidaten die Entscheidung negativ ausfiel, verhält es sich bei Kandidaten des Clusters C umgekehrt – dort

fiel die Entscheidung in 96% der Fälle positiv aus. Beim Cluster B fiel die Entscheidung mehrheitlich (57%) positiv aus.

Betrachtet man die Korrelationen zwischen den einzelnen Skill-Dimensionen und der Entscheidung, dann zeigt sich zum einen, dass – erwartungsgemäß – alle Dimensionen die Entscheidung beeinflussen, dass allerdings die *Management-Kompetenz* den höchsten Impact auf die Entscheidung hat – gefolgt von der *Funktionalen Kompetenz* [14].

Abbildung 5

	Management-Skills		
	FK	MK	IK
Koeffizient	.21	.28	.18

Damit bestätigt sich in unserer Untersuchung teilweise das, was sich in unterschiedlichsten Studien immer wieder findet: das der Management-Kompetenz, als Indikator zur Vorhersage von Management-Effektivität/Erfolg, vor den beiden anderen Dimensionen die größte Bedeutung zukommt [15].

6. Diskussion

Wie die Ergebnisse zeigen, sind die drei Dimensionen des „Three skill approach“ in sehr unterschiedlichem Maße für die hier betrachteten Management-Ebenen von Bedeutung. Auch wenn man bei Sichtung der zahlreichen Buch- und Zeitschriftenbeiträge zum Thema Leadership den Eindruck gewinnen kann, dass Sozialkompetenz, also in der hier verwendeten Terminologie die *Interpersonelle Kompetenz*, die zentrale Komponente des Führungsprozesses ist, ist es vor allem die *Management-Kompetenz*, auf die die Unternehmen bei ihren Führungskräften Wert legen – gefolgt von

Management-Skills von Führungskräften in der Informations- und Telekommunikationsbranche

der *Funktionalen Kompetenz* und der *Interpersonellen Kompetenz*, wobei unsere Ergebnisse damit weitgehend mit denen anderer Untersuchungen in Einklang stehen [16]. Anknüpfend an die eingangs erwähnte Komplexität und Veränderungsdynamik der Branche ist das Ergebnis, dass im Skill-Profil von Führungskräften Management-Kompetenz an erster Stelle steht, nur konsequent: Zentrale Aufgabe von Führungskräften ist es demnach, Rahmenbedingungen sicher zu stellen, in denen Lösungen und Ergebnisse erarbeitet werden können.

Dass Funktionale Kompetenz im Management-Profil eine „periphere Kompetenz“ sei, wie einige Autoren behaupten [17], können wir hier nicht unterstützen. Möglicherweise ist dies aber auch Branchenspezifisch bedingt, denn wir konnten in der Literatur mit unseren Ergebnissen über die Bedeutung der „Technical skills“ im Management korrespondierende Hinweise finden. [18]

Zusammengefasst: Mit der hier vorgelegten Studie leisten wir einen gewichtigen Beitrag zur Beantwortung der Frage, welches Kompetenz-Profil ihrer Führungskräfte für Unternehmen der Informations- und Telekommunikationsbranche wichtig ist. Und angesichts der Relevanz der Management-Skills und der Funktionalen Skills im geforderten Kompetenz-Profil von Führungskräften ist der von uns entwickelte Ansatz des *Business Review* der genau passende:

„...mit dem endlich auch einmal die *Business Kompetenz von Managern beleuchtet wird.*“ [19]

Anmerkungen

- [1] Vgl. Scherm, M.: Kompetenzfeedbacks – Selbst- und Beurteilung beruflichen Verhaltens. Göttingen 2014
- [2] Adsule, K.G./ Berad, R.R.: The Study of Managerial Competencies for Effective Job Performance, in: International Journal in Multi-disciplinary and Academic Research (SSIJMAR) 1/2014, S. 20ff.; Seate, B.M. et al.: The relative importance of managerial competencies for predicting the perceived job performance of Broad-Based Black Economic Empowerment verification practitioners, in: SA Journal of Human Resource Management, ISSN: (Online) 2071-078X, 2015
- [3] Scullen, S.E. et al.: Evidence of the construct validity of developmental ratings of managerial performance. In: Journal of Applied Psychology 1/2003, S. 50ff.
- [4] So bspw. Byron, K.: "Male and female managers' ability to 'read' emotions: relationships with supervisor's performance ratings and subordinates' satisfaction ratings", Journal of Occupational and Organizational Psychology 4/2007, S. 713ff.
- [5] Merz, CH.: Erfahrene Unterehmsgründer. Wiesbaden 2008; Lang, D.: Soziale Kompetenz und Persönlichkeit, Landau 2009
- [6] Schuler, H. et al.: Die Nutzung psychologischer Verfahren der externen Personalauswahl in deutschen Unternehmen, in: Zeitschrift für Personalpsychologie 6 (2007), S. 60 ff.
- [7] Lukié, M.: Business Review statt Management Audit. Köln 2012
- [8] Lukié, M.: „Treffericherheit“ unserer Business Reviews: Erfolg zuverlässig prognostizieren! Köln 2012
- [9] Z.B. Kersting, M.: Zur Bedeutung der Validität und der sozialen Akzeptanz in der Berufseignungsdiagnostik, in: Zeitschrift für Personalpsychologie 3/2004, S. 83ff.
- [10] Lukié, M.: Akzeptanz von Business Reviews – vom fairen Umgang mit Kandidaten. Köln 2012
- [11] Bitcom: Presseinformation 23.04.2015 - Beste Aussichten für IT-Spezialistinnen
- [12] Tonidandel, S. et al.: Relative importance of managerial skills for predicting Effectiveness. In: Journal of Managerial Psychology 6/2012, S. 636ff.
- [13] Kanning, U. P./Fricke, P.: Führungserfahrung - Wie nützlich ist sie wirklich? Personalführung, 1/2013, S. 48ff.; Lukié, M.: Macht Erfahrung erfolgreich? Köln 2016
- [14] Dargestellt sind die Regressionskoeffizienten
- [15] So bspw. bei [13] oder auch Seate, B.M. et al. in [2]
- [16] Siehe [13]
- [17] Entsprechende Hinweise finden sich bei Seate, B.M. et al. in [2]
- [18] Hysong, S.J.: The role of technical skill in perceptions of managerial performance. Journal of Management Development 3/2008, S. 275
- [19] Kundenzitat auf unserer Website

Dieser Artikel wurde verfasst von:



Mario Lukié
- Managing Partner -

Für Sie das Beste!

Wir verstehen Ihr Geschäft!

managerberater steht für die leidenschaftliche und hochqualifizierte Beratung von Organisationen und Führungskräften auf allen Ebenen. Wir bauen auf langjährige Erfahrungshintergründe und ausgewiesene Expertisen in unterschiedlichen Branchen.

Wir arbeiten lösungsorientiert!

Mit dem besonderen Beratungsansatz - Für Sie das Beste - entwerfen wir für Ihr Unternehmen passgenaue Lösungen: Den Erfolg dieses Ansatzes bestätigen Kunden, die auf unser gemeinsames Know-How vertrauen. Fachexpertise, Professionalität und persönliche Führungserfahrung in der Wirtschaft sind die Bausteine, aus denen wir Mehrwerte für unsere Kunden schaffen.

Wir entwickeln Vorsprung!

- Mit unseren Methoden aus **Potenzialanalysen, Personalentwicklung, Projektmanagement** und **Prozessberatung** liefern wir Ihnen das Handwerkszeug, um Ihre Ressourcen optimal und effizient einzusetzen.
- Wir unterstützen Sie kompetent und zuverlässig in allen Phasen von **Veränderungsprozessen**.

Sollten Sie nähere Informationen zu uns und unserem Leistungsportfolio wünschen, freuen wir uns über Ihre Kontaktaufnahme. Gerne stehen wir Ihnen für ein vertiefendes Gespräch zur Verfügung!

Ihre managerberater -

Diese und weitere Publikationen mit interessanten Themen aus unserer Beratungspraxis finden Sie unter www.manager-berater.com auch in digitaler Form zum Download.

