



KODE®

Leadership Report 2025

Fünf Jahre Kompetenzanalyse: Was die Daten zeigen – und HR jetzt tun kann



Management Summary

Führung entscheidet über Unternehmenserfolg – sie bewegt Menschen, stärkt Leistung und Bindung und ermöglicht Wandel und Entwicklung. In einer dynamischen Arbeitswelt braucht es dafür mehr als Intuition. Dieses Whitepaper zeigt, warum kompetenzbasierte Führung der Schlüssel zur Zukunft ist – und wie HR diesen Wandel wirksam gestalten kann.

Die Grundlage ist eine Analyse von rund 40 Kompetenzmodellen aus den Jahren 2020 bis 2025 – entwickelt und angewendet in der Beratungspraxis von KODE® Consulting.

Die Ergebnisse zeigen: Zehn Kompetenzen sind besonders entscheidend – darunter Eigenverantwortung, Kommunikationsstärke und Veränderungsbereitschaft.

Das Whitepaper liefert für Personalverantwortliche:

- Eine empirisch fundierte Argumentationsbasis für kompetenzbasierte Führung,
- Orientierung für strategische Entwicklung und
- konkrete Handlungsansätze zur Umsetzung.

KODE® unterstützt mit einem integrierten System aus Diagnose, Entwicklung und Wirkungsmessung.

Die Zeit ist reif: Führung braucht Struktur – HR liefert sie.

Warum dieses Whitepaper jetzt?

Führung entscheidet – über Performance, Bindung, Wandel. Und sie steht unter Druck wie nie: Erwartungen steigen, Systeme verändern sich, neue Herausforderungen verlangen neue Fähigkeiten. Gerade HR-Verantwortliche spüren: Die alten Rezepte greifen nicht mehr.

Doch was wirkt wirklich? Welche Kompetenzen machen heute den Unterschied? Und wie kann HR Führung gezielt weiterentwickeln?

Der KODE® Leadership Report liefert Antworten – evidenzbasiert, praxisnah, strategisch anschlussfähig. Es basiert auf einer umfassenden Datenanalyse aus unserer Beratungspraxis. Wir, die KODE GmbH, sind seit über 25 Jahren einer der führenden Anbieter für Kompetenzdiagnostik und -entwicklung im deutschsprachigen Raum. Zwischen 2020 und 2025 haben wir rund 40 Kompetenzmodelle aus unterschiedlichsten Organisationen erstellt, analysiert und ausgewertet.

Das Ergebnis: Ein klares Bild davon, welche Kompetenzen in der Führung zählen – und wie HR gezielt ansetzen kann.

Führung wird zum Schlüsselthema der Transformation. Und HR zur Instanz, die diesen Wandel möglich macht. Dieses Whitepaper gibt dir Orientierung, Argumente und Impulse – für deine strategische Personalentwicklung, deine Führungskräfteprogramme und deine Kulturarbeit.

Was bedeutet das konkret?

Schauen wir zunächst auf den Ausgangspunkt: Die Krise der Führung.

Warum HR Leadership neu denken muss

Führung steht heute mehr denn je unter Druck.

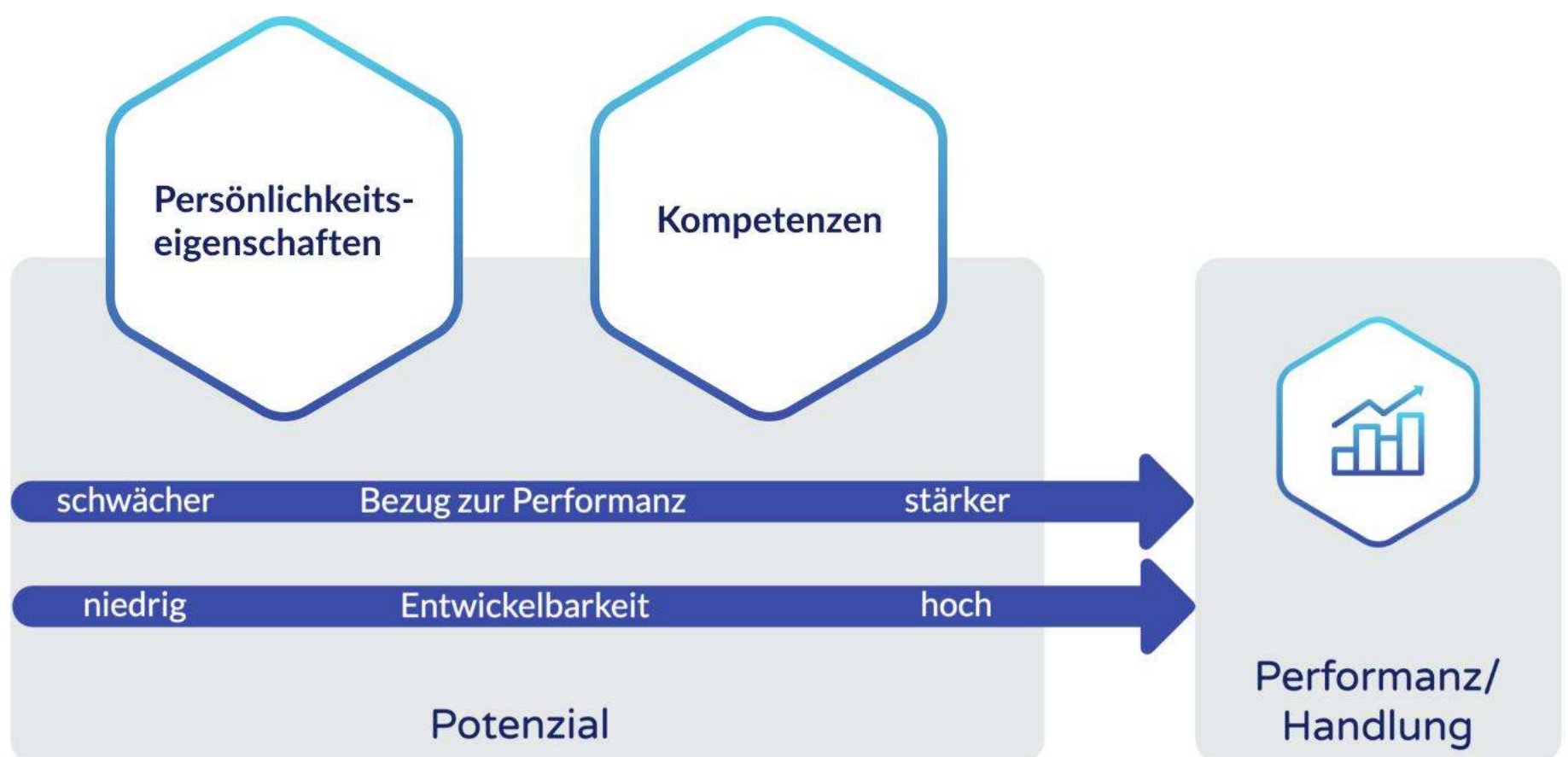
Globale Krisen, beschleunigte Transformationen, der demografische Wandel und neue Erwartungen von Mitarbeitenden zwingen Organisationen dazu, Leadership neu zu denken. Für HR bedeutet das: Weg von intuitivem Entscheiden und individuellen Persönlichkeitsmodellen – hin zu einem strategisch fundierten, kompetenzbasierten Führungsverständnis.

1. Der Paradigmenwechsel: Von Persönlichkeit zu Kompetenz
2. Wissenschaftlich fundierte Systeme schaffen Orientierung
3. Die Rolle von HR: Systemgestalter statt Coach

Besonders relevant für die Praxis:

Kompetenzen sind trainierbar. Sie lassen sich gezielt fördern, bewerten und in Entwicklungsprozesse integrieren – eine Erkenntnis, die für HR weitreichende Implikationen hat.





KODE® Zusammenhang zwischen Persönlichkeitseigenschaften, Potenzialen, Kompetenzen und Performanzen

© 2018 KODE GmbH / Alle Rechte vorbehalten.

Der Paradigmenwechsel: Von Persönlichkeit zu Kompetenz

Lange Zeit galt die Annahme, dass Persönlichkeit ein entscheidender Faktor für erfolgreiche Führung sei. Dieses Verständnis geht zurück auf die sogenannte Great-Man-Theorie, formuliert von Thomas Carlyle im Jahr 1840 (zitiert nach Carlyle, 1881). Ihre zentrale Annahme: "Ist es nur der richtige Führer, kann er aus einem Heer von Feiglingen Löwen machen." Führung galt hier als Produkt herausragender Persönlichkeiten. Allein die Jahreszahl macht deutlich, wie überholt dieses Verständnis ist – und doch wirkt es bis heute fort, vor allem durch den Einfluss des westlichen Individualismus, der Führung häufig als Eigenschaft einzelner Held:innen denkt. Doch aktuelle Forschung widerspricht dieser Sichtweise deutlich. So kommen Metaanalysen, wie die von Hogan & Kaiser (2005) oder Zaccaro (2007), zu dem Schluss, dass stabile Persönlichkeitsmerkmale zwar bestimmte Tendenzen beeinflussen, aber keine verlässliche Aussage über Führungserfolg zulassen.

Auch der renommierte Führungsforscher Gary Yukl (2010) kritisiert die mangelnde Situationssensitivität klassischer Persönlichkeitsmodelle. Stattdessen rückt die Wissenschaft Kompetenzen in den Mittelpunkt: Erlernbare, kontextspezifische Handlungsfähigkeiten, die sich entwickeln und beobachten lassen. Daniel Goleman (2002) etwa betont die Rolle emotionaler Kompetenzen zum zielführenden Umgang mit anderen als zentrale Erfolgsfaktoren.

Wissenschaftlich fundierte Systeme schaffen Orientierung

Das **KODE® System** baut genau auf dieser wissenschaftlichen Fundierung auf. Entwickelt von Prof. Dr. Volker Heyse und Prof. Dr. John Erpenbeck (Heyse & Erpenbeck, 2007), basiert es auf der Selbstorganisationstheorie und rückt nicht Eigenschaften, sondern Handlungsfähigkeit in den Fokus. KODE® erfasst personale, aktivitäts- und handlungsbezogene, fachlich-methodische und sozial-kommunikative Kompetenzen – also jene Fähigkeiten, die in komplexen, dynamischen Kontexten entscheidend sind.

Diese Ausrichtung ist entscheidend: Denn die Anforderungen an moderne Führung haben sich massiv verändert. Es reicht nicht mehr aus, auf Erfahrung oder Intuition zu setzen. HR braucht klare Standards, valide Daten und Tools, um Führung systematisch zu gestalten.

“Kompetenzen sind Fähigkeiten zur Selbstorganisation. Sie schließen Wissen, Qualifikationen, Werte und Normen ein und versetzen sie in ein verfügbares Setting. Kompetenzen sind besonders wichtig in offenen Problem- und Entscheidungssituationen, in komplexen Systemen.”

Prof. Dr. Volker Heyse, Prof. Dr. John Erpenbeck

Die neue Rolle von HR: Systemgestalter

Für HR bedeutet das einen **Perspektivwechsel**. Statt als Vermittler oder Feedbackgeber zwischen Führung und Organisation zu agieren, wird HR zur systemischen Gestaltungskraft: HR definiert Kompetenzanforderungen, schafft Entwicklungsstrukturen, etabliert Feedback- und Entwicklungssysteme und verankert Führung als strategische Aufgabe.

Dabei geht es nicht nur um Entwicklung im engeren Sinne, sondern um Wirkung: Unzählige Studien zeigen, dass gut entwickelte Führungskompetenzen unmittelbar auf zentrale Erfolgsparameter einzahlen – darunter Mitarbeitendenbindung, Produktivität, Qualität, Innovationskraft und Kulturentwicklung (Asrianto, 2024; Biggadike et al., 2023; Carvalho et al., 2024; Indrayanti & Ulfia, 2022; Mulyaseva & Wisesa, 2024; Patro, 2016; Shah & Sarkar, 2017; Sihite, 2024).

Kompetenz ist der neue Standard

Die empirische Evidenz ist eindeutig: Kompetenzen entscheiden darüber, ob Führung wirkt. HR hat die Mittel in der Hand, diese Kompetenzen sichtbar, messbar und entwickelbar zu machen. Wer Leadership heute neu denkt, beginnt nicht bei Charakterfragen, sondern bei Kompetenzprofilen. Und das bedeutet: HR beobachtet nicht nur, sondern ermöglicht aktiv Wirksamkeit.

Führung ist Kompetenz – nicht Persönlichkeit

Was braucht es wirklich, damit Führung wirkt? Die Antwort liegt nicht in Charisma oder Intuition, sondern in **konkreten, erlernbaren Kompetenzen**.

Wer Leadership auf stabile Eigenschaften reduziert, blendet zentrale Erfolgsfaktoren aus – und lässt HR ohne Steuerungsmöglichkeit zurück. Kompetenzen hingegen sind beobachtbare, kontextspezifische Handlungsfähigkeiten. Sie verbinden Wissen, Wollen und Können in konkretem Handeln. Anders als Persönlichkeit sind sie entwickelbar, trainierbar und bewertbar – und damit der entscheidende Hebel für strategische Führungsgestaltung.

Kompetenzen

- Schließen Fertigkeiten, Wissen und Qualifikationen ein, lassen sich aber darauf nicht reduzieren.
- Gehen unmittelbar vom beobachtbaren und beschreibbaren Handeln der Menschen aus.
- Sind Handlungsvoraussetzungen, also grundlegende Fähigkeiten, sich in neuen, offenen, überschaubaren, dynamischen Situationen zurecht zu finden und aktiv zu handeln.
- Fähigkeit selbstorganisiert zu denken und zu handeln.

Das KODE® Modell: Klarheit statt Bauchgefühl

Das KODE® System bietet HR eine wissenschaftlich fundierte Grundlage, um Führung sichtbar zu machen. Es konzentriert sich bewusst nicht auf Eigenschaften, sondern auf Handlungsfähigkeit.

Im Zentrum stehen vier Basiskompetenzen:



Diese Basiskompetenzen sind praxiserprobt, theoretisch abgesichert und auf verschiedene Kontexte adaptierbar – von Einzelpersonen bis hin zu Teams oder ganzen Organisationen.



© KODE GmbH / Alle Rechte vorbehalten.

Der KODE® KompetenzAtlas definiert **64 spezifische Kompetenzen**, die den vier Basiskompetenzen zugeordnet werden können.



Warum das für HR entscheidend ist

Führung muss nicht perfekt sein – aber gezielt entwickelt werden. Mit dem **KODE® Kompetenzmodell** wird Führung planbar, vergleichbar und messbar. HR kann damit:

- Kompetenzprofile analysieren und gezielt weiterentwickeln
- Strategische Kompetenzlücken identifizieren
- Führungskräfte evidenzbasiert unterstützen
- Entwicklung an strategische Anforderungen koppeln
- Transparente Kriterien für Feedback, Auswahl und Entwicklung schaffen

Kurz: Kompetenzbasiertes Führen gibt HR die Möglichkeit, aus Streuung System zu machen – und aus Bauchgefühl Wirksamkeit.

Auf diese Kompetenzen kommt es jetzt an

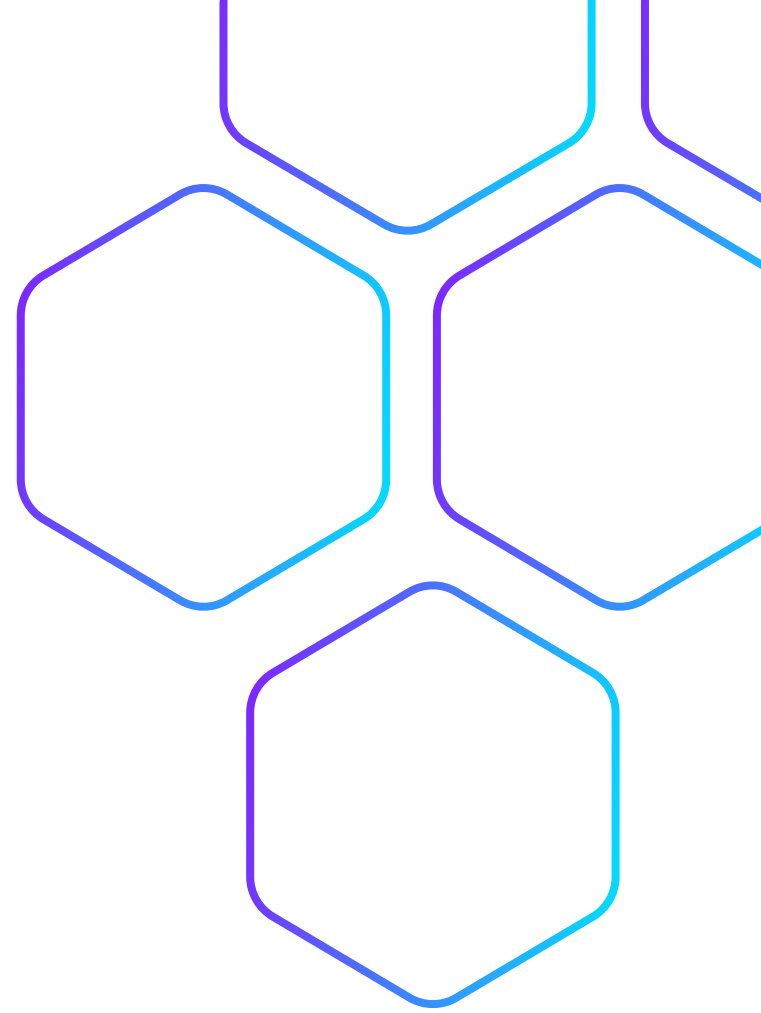
Welche Kompetenzen brauchen Führungskräfte wirklich, um unter schwierigen Bedingungen und Druck wirksam zu handeln? Die KODE® Datenanalyse liefert eine klare, empirisch fundierte Antwort.

Ziel der KODE® Datenanalyse war es, herauszufinden, welche Kompetenzen sich in den vergangenen Jahren als besonders relevant erwiesen haben.

Die KODE® Datenanalyse im Detail

Zwischen 2020 und 2025 wurden rund **40 Kompetenzmodelle** aus Unternehmen verschiedenster Branchen ausgewertet – Modelle, die direkt aus der Beratungspraxis von KODE® stammen und dort zur Anwendung kamen.

Die zehn Top-Kompetenzen wurden aus über 400 Einzelkompetenzen extrahiert, die in 40 Führungskompetenzmodellen enthalten waren. Es handelt sich um jene Einzelkompetenzen, die über alle Modelle hinweg am häufigsten benannt wurden – unabhängig vom Kompetenzbereich.



Die zehn gefragtesten Führungskompetenzen

Die Auswertung zeigt: Zehn Kompetenzen sind in der Praxis besonders gefragt – weil sie konkrete Herausforderungen der Arbeitswelt adressieren:

Eigenverantwortung:

Grundlage für Selbstorganisation in hybriden Settings.

Ganzheitliches Denken:

Fähigkeit, systemische Herausforderungen zu durchdringen.

Entscheidungsfähigkeit:

Handeln trotz Unsicherheit.

Mitarbeiterförderung:

Bindung statt bloßes Recruiting.

Innovationsfähigkeit:

Reaktion auf Digitalisierung und Transformation.

Zielorientiertes Führen:

Klarheit in Zeiten komplexer Anforderungen.

Ergebnisorientiertes Handeln:

Fokus auf Wirkung und wirtschaftliche Relevanz.

Kooperationsfähigkeit:

Erfolgsfaktor für vernetzte, crossfunktionale Teams.

Offenheit für Veränderung:

Basis für Agilität und Anpassungsfähigkeit.

Belastbarkeit:

Umgang mit Druck, Tempo und psychischer Belastung.



© KODE GmbH / Alle Rechte vorbehalten.

Diese Kompetenzen bilden ein praxisnahes Kompetenzprofil für wirksame Führung – und geben HR eine klare Orientierung für Auswahl, Entwicklung und Kulturarbeit.

Die wichtigsten Basiskompetenzen für HR zur Führungskräfteentwicklung

Neben den Top 10 Führungskompetenzen, wurden alle der über 400 Führungskompetenzen systematisch den vier Kompetenzfeldern (P, A, S, F) zugeordnet. Dabei zeigte sich: Der größte Anteil aller betrachteten Kompetenzen stammt aus dem sozial-kommunikativen Feld.

- **Personale Kompetenz (P):** Führung braucht Haltung.
- **Aktivitäts- & Handlungskompetenz (A):** Führung verlangt Umsetzung.
- **Sozial-kommunikative Kompetenz (S):** Führung ist Beziehung.
- **Fach- & Methodenkompetenz (F):** bleibt wichtig, rückt aber in den Hintergrund.

Das bedeutet: Auch wenn unter den zehn am häufigsten genannten Einzelkompetenzen nur eine sozial-kommunikative vorkommt, dominiert dieses Feld deutlich in der Breite – und ist somit besonders relevant für die langfristige Entwicklung wirksamer Führung. Im Gegensatz dazu zeigt sich häufig, dass sich Führungskräfte in die Fachlichkeit flüchten, wenn klare Anforderungen an ihre Führungsrolle fehlen – wodurch die eigentliche Führungsarbeit leidet.

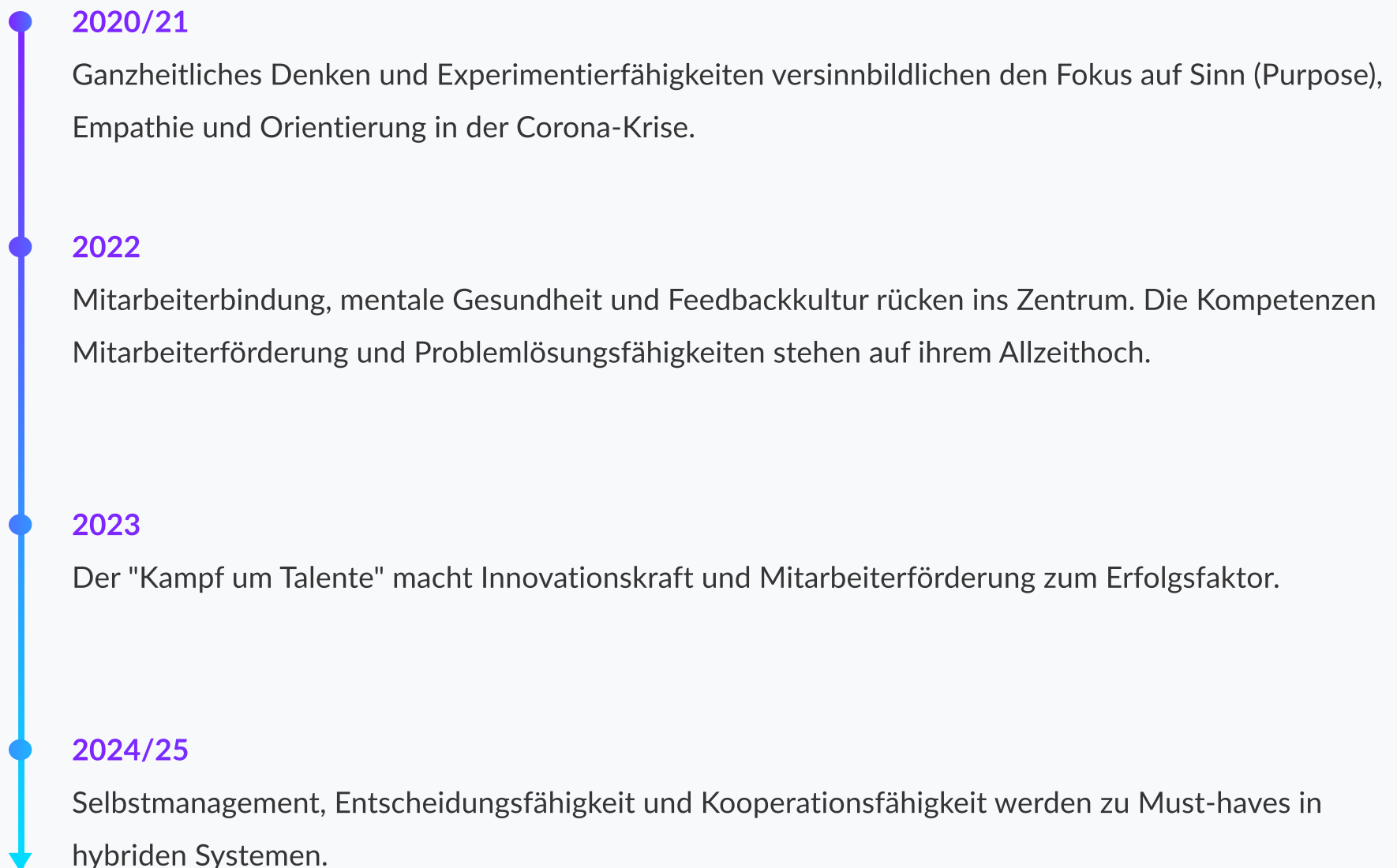
Führung wird menschlicher, dialogischer – und damit auch anspruchsvoller

Genau hier kann HR mit einem klaren Kompetenzfokus gezielt ansetzen. Besonders wirkungsvoll zeigten sich in den letzten fünf Jahren Kombinationen, die mehrere Felder verbinden – insbesondere:

- **P + A** (Personale + Aktivitäts- & Handlungskompetenz)
- **S + A** (Sozial-kommunikative + Aktivitäts- & Handlungskompetenz)
- **P + S** (Personale + Sozial-kommunikative Kompetenz)

Diese Kombinationen erwiesen sich als besonders wertvoll für die erfolgreiche Entwicklung von Führungskräften im Kontext von Unsicherheit, hybrider Arbeit und wachsender Komplexität.

Entwicklung der Führungskompetenzen im Zeit- und Branchenvergleich



Branchenspezifisch

Wirtschaft: In der Wirtschaft dominieren Kompetenzen wie Eigenverantwortung, Entscheidungsfähigkeit und Innovationsfähigkeit – hier geht es um Initiative, Tempo und Wirksamkeit.

Öffentlicher Sektor: Kommunikationsfähigkeit, Wertorientierung und Kooperationsfähigkeit sind führend – hier stehen Partizipation, Stabilität und gesellschaftliche Verantwortung im Fokus.

Kompetenzbasierte Führung – von der Diagnose zur Wirkung

Kompetenzmanagement entfaltet seine Wirkung nicht in der Analyse, **sondern in der Umsetzung**. HR kann Führung nur dann nachhaltig stärken, wenn auf die Diagnose gezielte Entwicklungsimpulse folgen – integriert, wirksam und anschlussfähig an den Arbeitsalltag.

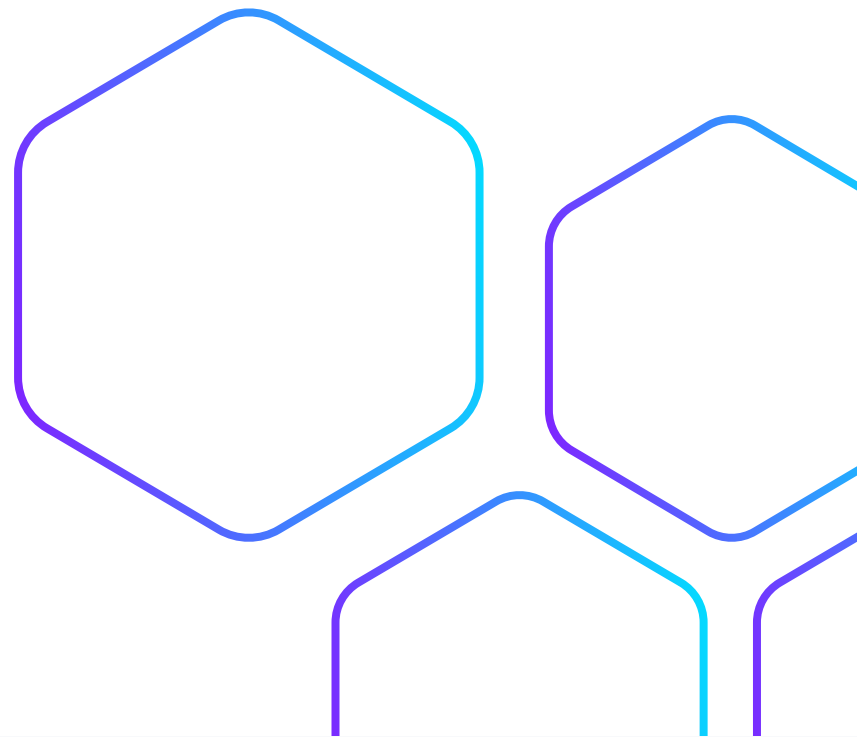
KODE® bietet hierfür ein erprobtes System: Von der wissenschaftlich fundierten Kompetenzdiagnostik über die Erstellung individueller Kompetenzprofile bis hin zu maßgeschneiderten Entwicklungsformaten. Die eingesetzten Methoden – z. B. Sprint-Formate, Kompetenzlabore oder Workshopreihen – ermöglichen gezielte Reflexion und Entwicklung im direkten Arbeitskontext. Sie sind so konzipiert, dass sie Führungskräfte weder überfordern noch belehren, sondern zur eigenverantwortlichen Entwicklung befähigen.

Besonders für HR eröffnen sich daraus klare Wirkhebel: Kompetenzentwicklung wird messbar, übergreifend steuerbar und strategisch anschlussfähig. Die Umsetzung erfolgt nicht als Einzelmaßnahme, sondern als lernende Schleife – mit klaren Indikatoren für Fortschritt und Wirkung. KODE® liefert die Struktur, HR gestaltet die Umsetzung.



Fazit – HR neu positionieren

Die Auswertung von fünf Jahren Kompetenzdaten zeigt eindeutig: Wirksame Führung ist keine Frage der Intuition oder Persönlichkeit – sondern gezielter Kompetenzen. Und genau hier liegt der strategische Hebel für HR. Wer Führung entwickeln will, muss Haltung, Kommunikation und Handlungsfähigkeit systematisch stärken. Die gezielte Entwicklung dieser Kompetenzen wirkt sich unmittelbar positiv auf das Team und die gesamte Organisation aus.



Deshalb gilt:

- HR sollte Kompetenzprofile in den Mittelpunkt der Führungskräfteentwicklung stellen.
- Entwicklung muss messbar, anschlussfähig und strategisch verankert sein.
- Der Fokus verschiebt sich von Fachlichkeit hin zu Selbststeuerung, Dialog und Umsetzungskraft.

Was kann KODE® leisten?

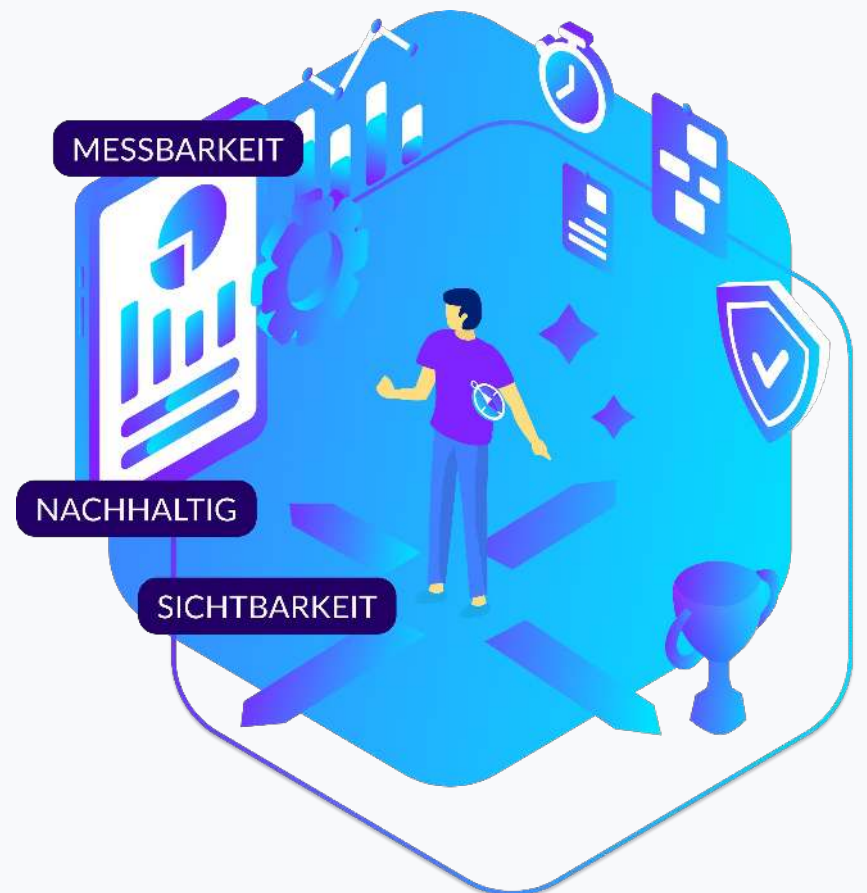
KODE® unterstützt diesen Wandel mit dem interaktiven Premium-Tool KODE® Leadership, indem Diagnose, Entwicklung und Umsetzung ineinandergreifen.

Mit KODE® Leadership kann HR:

- Führungskompetenzen direkt messen
- Kompetenzen sichtbar machen
- Entwicklung gezielt steuern

Die Daten schaffen Klarheit, die Formate ermöglichen Wirkung – und HR gestaltet den Wandel. Jetzt ist der richtige Zeitpunkt, um Führung neu zu denken – und Kompetenzentwicklung zum zentralen HR-Instrument zu machen.

[Mehr Informationen zu KODE® Leadership](https://www.kode.de/leadership)



Literaturverzeichnis

Asrianto. (2024). Leadership competencies and organizational performance: A study in Indonesian SMEs. *Journal of Business and Management Research*, 12(1), 45–60.

Biggadike, C., Ahumada-Tello, E., Evans, R., & Wehde, M. (2023). Cultural hierarchies, leadership, and employee happiness. *IEEE Engineering Management Review*, 51, 8–12.

Carvalho, A., Karthikeyan, K., Sudhahar, J., & Jesiah, S. (2024). Effectiveness of innovation for organizational excellence in the information technology sector. *Journal of Lifestyle and SDGs Review*.

Carlyle, T. (1881). On heroes, hero-worship and the heroic in history. New York: Fredrick A. Stokes & Brother. (Original work published 1840)

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence. Boston: Harvard Business School Press.

Heyse, V., & Erpenbeck, J. (Hrsg.). (2007). Kompetenzmanagement: Methoden, Vorgehen, KODE® und KODE®X im Praxistest. Münster: Waxmann.

Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 169–180.

Indrayanti, I., & Ulfia, N. (2022). Authentic leadership and innovative work behavior through organizational culture: A study in Indonesian state-owned enterprises. *F1000Research*.

Mulyaseva, M., & Wisesa, A. (2024). Analyzing how leadership competencies impact on business performance. *Journal Integration of Social Studies and Business Development*.

Patro, C. (2016). Influence of retention policies on employee efficiency and organization productivity. In *Strategic Human Capital Development and Management in Emerging Economies* (pp. 124–149). Hershey, PA: IGI Global.

Shah, S., & Sarkar, S. (2017). Impact of organizational culture on employee retention: A theoretical perspective. *Asian Journal of Management*, 8(3), 1261–1270.

Sihite, T. (2024). The impact of transformational leadership and organizational culture on enhancing employee performance in organizations. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences (PJLSS)*.

Yukl, G. (2010). Leadership in organizations (7. Aufl.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

Zaccaro, S. J. (2007). Trait-based perspectives of leadership. *American Psychologist*, 62(1), 6–16.