



STRATEGIC BRIEF | Juli 2026

---

# Identifikation von Führungspotenzial in der EMS-Industrie

*Von der Fachkompetenz zur Führungskompetenz*

## 1. Einleitung: Die Herausforderung der Talentidentifikation

---

In der Elektronikfertigung werden Führungskräfte häufig aufgrund ihrer fachlichen Expertise ausgewählt. Technisches Know-how ist zwar eine wichtige Voraussetzung, reicht jedoch allein nicht aus, um Mitarbeitende, Teams und komplexe Fertigungsprozesse erfolgreich zu führen. Gerade in der Electronics Manufacturing Services (EMS)-Industrie können Führungsentscheidungen einen wesentlichen Einfluss auf Produktivität, Qualität, Termintreue und die langfristige Resilienz eines Unternehmens haben.

Dieses Briefing zeigt, warum Unternehmen der Elektronikfertigung Führungspotenziale frühzeitig erkennen und systematisch bewerten sollten. Anstatt Beförderungen überwiegend auf bisherige Fachleistungen zu stützen, empfiehlt sich ein kompetenzbasierter Ansatz, der Führung als eigenständige Kompetenz versteht. Ziel ist es, Führungspotenziale bereits vor einer formellen Ernennung anhand geeigneter Kriterien und beobachtbarer Verhaltensweisen zu identifizieren und gezielt zu entwickeln.

## 2. Wirtschaftliche Relevanz für EMS-Unternehmen

---

In der Elektronikfertigung haben Führungsentscheidungen einen direkten Einfluss auf operative Stabilität, Produktivität und die Fähigkeit, komplexe Kundenanforderungen zuverlässig zu erfüllen. Eine ungeeignete Besetzung von Führungspositionen kann nicht nur die Entwicklung von Teams erschweren, sondern auch Entscheidungswege verlängern, Wissen im Unternehmen schwächen und operative Engpässe verstärken.

Gerade in einem Umfeld mit hohem Kosten- und Wettbewerbsdruck ist es daher entscheidend, Führungspotenziale frühzeitig zu erkennen und die Eignung für eine Führungsrolle systematisch zu bewerten. Entscheidend ist daher nicht allein die fachliche Leistungsfähigkeit einer Person, sondern auch ihre Fähigkeit, Wissen weiterzugeben, Verantwortung zu übertragen und die Leistungsfähigkeit eines Teams nachhaltig zu steigern.

### 3. Das „Experten-Paradoxon“ in technischen Organisationen

---

In Unternehmen der EMS-Branche werden leistungsstarke Ingenieure, Einkäufer, Produktionsplaner oder Qualitätsspezialisten häufig in Führungspositionen befördert. Fachliche Exzellenz ist dabei ein wichtiger Erfolgsfaktor – sie allein bereitet jedoch nicht automatisch auf die Anforderungen einer Führungsrolle vor. Dieses Phänomen wird häufig als „**Experten-Paradoxon**“ beschrieben.

Analysen sowie Erfahrungen aus der Unternehmenspraxis zeigen, dass der Übergang vom Fachexperten zur Führungskraft mit zwei zentralen Herausforderungen verbunden ist:

- **Fehlende Führungskompetenz:** Fachliche Exzellenz ersetzt nicht automatisch die Fähigkeit, Mitarbeitende zu führen. Ohne gezielte Entwicklung von Führungskompetenzen fällt es vielen neuen Führungskräften schwer, Aufgaben zu delegieren, Teams zu entwickeln und Verantwortung wirksam zu übertragen.
- **Probleme selbst lösen statt Verantwortung übertragen:** Viele ehemalige Spezialisten übernehmen weiterhin selbst operative Aufgaben, anstatt ihr Team zu befähigen, eigenständig Lösungen zu entwickeln und Verantwortung zu übernehmen

Die Folgen können für Unternehmen erheblich sein: Einerseits fehlt ein erfahrener Spezialist in seiner bisherigen Funktion, andererseits erreicht die neue Führungskraft ihr Potenzial nicht vollständig. Dies kann die Zusammenarbeit, Entscheidungsprozesse und die Weiterentwicklung von Teams beeinträchtigen.

### 4. Der Paradigmenwechsel: Erfolg neu definieren

---

Um Führungspotenziale in der Elektronikfertigung frühzeitig zu erkennen, ist ein erweitertes Verständnis von Erfolg erforderlich. Fachliche Leistung bleibt wichtig, reicht jedoch allein nicht aus, um Führungspotenzial zu bewerten. Wirksame Führung entsteht nicht allein durch eine formale Position, sondern vor allem durch die Fähigkeit, Vertrauen und Glaubwürdigkeit aufzubauen, Orientierung zu geben und andere zu befähigen.

Während der Erfolg eines Spezialisten überwiegend an der eigenen fachlichen Leistung gemessen wird, zeigt sich der Erfolg einer Führungskraft vor allem in der Leistungsfähigkeit und Weiterentwicklung ihres Teams.

Dimension	Erfolg als Spezialist	Erfolg als Führungskraft
Messgröße	Eigene Leistung, technische Qualität und Zielerreichung.	Ergebnisse des Teams sowie dessen Leistungs- und Entwicklungsfähigkeit.
Kernfokus	Fachliche Expertise und direkte Problemlösung.	Mitarbeitende befähigen, Verantwortung übertragen und Zusammenarbeit fördern.
Einfluss	Beruhet vor allem auf Fachwissen und Erfahrung.	Beruhet auf Vertrauen, Kommunikation und der Fähigkeit, andere zu motivieren und zu entwickeln.

## 5. Frühindikatoren für echtes Führungspotenzial

---

- Führungspotenzial lässt sich in der Elektronikfertigung häufig bereits vor einer formellen Beförderung anhand typischer Verhaltensweisen erkennen:
- Verantwortung über den eigenen Aufgabenbereich hinaus: Die Person erkennt Prozesslücken oder Verbesserungspotenziale frühzeitig und übernimmt Verantwortung, auch wenn diese nicht zum direkten Zuständigkeitsbereich gehören.
- Fokus auf den Teamerfolg: Der gemeinsame Erfolg von Projekten und Kundenaufträgen steht im Vordergrund – persönliche Anerkennung tritt in den Hintergrund.
- Klare und vertrauensvolle Kommunikation: Informationen werden auch unter Zeitdruck verständlich, respektvoll und transparent vermittelt.
- Besonnenes Handeln unter Druck: In kritischen Situationen, beispielsweise bei Materialengpässen oder Terminabweichungen, bleibt die Person ruhig, wägt Optionen ab und trifft fundierte und nachvollziehbare Entscheidungen.
- Entwicklung anderer Mitarbeitender: Wissen wird aktiv weitergegeben, Kolleginnen und Kollegen werden unterstützt und in ihrer Entwicklung gefördert, anstatt sich über exklusives Expertenwissen zu definieren.

## 6. Fokus-Analyse: Wissenstransfer als Zeichen natürlicher Autorität

---

In der Elektronikfertigung ist Fachwissen häufig ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Gleichzeitig besteht das Risiko, dass kritisches Wissen auf einzelne Personen konzentriert bleibt und dadurch Abhängigkeiten entstehen. Ein wichtiges Merkmal von Führungspotenzial ist deshalb die Bereitschaft, Wissen aktiv weiterzugeben und andere zu befähigen.

Ein wertvoller Indikator ist die Akzeptanz innerhalb des Teams: Suchen Kolleginnen und Kollegen regelmäßig den Rat einer Person und setzen deren Empfehlungen vertrauensvoll um, spricht dies für fachliche Glaubwürdigkeit und persönlichen Einfluss. Aus strategischer Sicht trägt ein aktiver Wissenstransfer dazu bei, personelle Abhängigkeiten zu reduzieren und die Resilienz sowie die Skalierbarkeit der Organisation zu stärken. Potenzielle Führungskräfte betrachten Wissen daher nicht als persönlichen Wettbewerbsvorteil, sondern als Ressource, die durch Teilen an Wert gewinnt.

## 7. Handlungsempfehlungen für die Praxis

---

Zur Stärkung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit sollten EMS-Unternehmen ihre Auswahl und Entwicklung von Führungskräften gezielt weiterentwickeln:

- Frühzeitige Führungskräfteentwicklung: Potenzielle Führungskräfte bereits vor einer Beförderung durch Trainings, Coaching oder Projektverantwortung gezielt auf ihre zukünftige Rolle vorbereiten.

- Erweiterte Auswahlkriterien: Neben fachlicher Qualifikation auch Führungskompetenzen, Kommunikationsfähigkeit, Vertrauensaufbau und beobachtbare Verhaltensweisen systematisch in die Auswahl einbeziehen.
- Mentoring und strukturierte Feedbackverfahren: Mentoring-Programme sowie 360-Grad-Feedback oder Peer-Feedback nutzen, um Führungspotenziale, Wissenstransfer und die Akzeptanz im Team fundierter zu beurteilen.

## 8. Fazit

---

Fachliche Exzellenz ist eine wichtige Grundlage für den Erfolg in der Elektronikfertigung. Für eine erfolgreiche Führungsrolle sind jedoch zusätzliche Kompetenzen erforderlich – insbesondere die Fähigkeit, Mitarbeitende zu entwickeln, Verantwortung zu übertragen und Zusammenarbeit zu fördern.

Führungspotenzial lässt sich häufig bereits vor einer formellen Beförderung erkennen. Ein wichtiger Indikator ist, ob Kolleginnen und Kollegen den Rat einer Person freiwillig suchen, ihren fachlichen und persönlichen Einschätzungen vertrauen und sie als fachlich wie persönlich kompetente Ansprechpartner wahrnehmen. Ebenso kennzeichnet potenzielle Führungskräfte die Bereitschaft, Wissen offen weiterzugeben, andere bei ihrer Entwicklung zu unterstützen und den gemeinsamen Erfolg über die eigene Unentbehrlichkeit zu stellen.

Für EMS-Unternehmen bedeutet dies, Führung nicht ausschließlich als nächsten Karriereschritt für fachlich erfolgreiche Mitarbeitende zu verstehen, sondern als eigenständige Kompetenz, die frühzeitig erkannt und gezielt entwickelt werden sollte. Ein strukturierter Auswahl- und Entwicklungsprozess kann dazu beitragen, Führungspotenziale besser zu identifizieren, den Wissenstransfer zu fördern und die langfristige Wettbewerbsfähigkeit sowie die Resilienz des Unternehmens nachhaltig zu stärken

---

### Weiterführende Literatur:

Gallup – *State of the Global Workplace*. Die Studie zeigt regelmäßig den Zusammenhang zwischen Führungsqualität, Mitarbeiterbindung und Unternehmenserfolg.

---

## Über den Autor

Dirk Kaussen ist Gründer und Geschäftsführer der EMS Strategy Group. Mit rund 40 Jahren Erfahrung in der Elektronikindustrie — darunter die Gründung einer eigenen Elektronikfertigung in Deutschland — verfügt er über tiefgreifende Expertise in Fertigungsprozessen, EMS-Partnerauswahl, Lieferkettenstabilität, Verlagerungsprojekten und Risikomanagement. Sein Ansatz verbindet praxisnahe Lösungen mit direktem Bezug zur industriellen Realität.

## Über die EMS Strategy Group

Die EMS Strategy Group unterstützt Industrieunternehmen bei der strategischen Weiterentwicklung und Optimierung ihrer Elektronikfertigung – von der übergeordneten Planung bis zur operativen Umsetzung. Der Schwerpunkt liegt auf der strategischen Verlagerung von Fertigungsvolumina zu europäischen EMS-Dienstleistern, dem Aufbau neuer Produktionskapazitäten sowie der Erweiterung bestehender Fertigungsstrukturen.

Darüber hinaus entwickelt die EMS Strategy Group belastbare Lieferkettenkonzepte, führt umfassende Risikoanalysen durch und begleitet Dual-Sourcing-Strategien zur Absicherung und Stabilisierung von Lieferketten. Auf Wunsch werden Projekte bis zum erfolgreichen Serienhochlauf operativ begleitet.

[www.emssg.com](http://www.emssg.com) | [LinkedIn: Dirk Kaussen](#)

## Rechtlicher Hinweis / Haftungsausschluss

Die in diesem Dokument enthaltenen Informationen, Analysen und Empfehlungen wurden mit größter Sorgfalt und nach bestem Wissen erstellt. Sie dienen ausschließlich allgemeinen Informationszwecken im B2B-Kontext und stellen keine Rechts-, Steuer-, technische oder betriebswirtschaftliche Beratung dar, die auf eine spezifische Situation zugeschnitten ist. Die Inhalte dieses Dokuments können und sollen eine individuelle, qualifizierte Fachberatung oder wirtschaftliche Machbarkeitsstudien nicht ersetzen. Alle genannten Markt-, Statistik- und Brancheninformationen basieren auf öffentlich zugänglichen Quellen zum Zeitpunkt der Veröffentlichung.

**Regulatorischer Vorbehalt:** Da sich gesetzliche Vorgaben, Richtlinien, Normen und deren offizielle Auslegungsvorschriften (insbesondere auf EU- und internationaler Ebene) kontinuierlich weiterentwickeln, spiegeln alle Angaben den Stand zum Zeitpunkt der Erstellung wider. Sie stehen unter dem ausdrücklichen Vorbehalt späterer offizieller Veröffentlichungen oder Gesetzesänderungen. Ausschließlich die offiziellen Gesetzestexte und behördlichen Publikationen sind rechtsverbindlich.

**Gewährleistungs- und Haftungsausschluss:** Obwohl alle zumutbaren Anstrengungen unternommen wurden, um die Richtigkeit der bereitgestellten Informationen zu gewährleisten, übernimmt die EMS Strategy Group keine ausdrückliche oder stillschweigende Gewährleistung oder Garantie für die Richtigkeit, Vollständigkeit oder Aktualität der Inhalte.

Soweit gesetzlich zulässig, ist jegliche Haftung der EMS Strategy Group für direkte, indirekte, zufällige, Folge- oder sonstige Schäden ausgeschlossen, die aus der Nutzung, dem Vertrauen auf oder der praktischen Umsetzung von Informationen, Strategien, Empfehlungen oder Bewertungskriterien dieses Dokuments entstehen.

**Urheberrecht und Weitergabe:** Dieses Dokument darf in seiner ursprünglichen, unveränderten Form weitergegeben und geteilt werden, vorausgesetzt, die vollständige Nennung und Urheberbezeichnung der EMS Strategy Group bleibt jederzeit erhalten.



[www.emssg.com](http://www.emssg.com) | LinkedIn: Dirk Kaussen

© 2026 EMS Strategy Group. Alle Rechte vorbehalten.