

27. Juli 2015

# THE HUFFINGTON POST

IN ZUSAMMENARBEIT MIT **fOCUS**

Edition: DE ▾



Folgen



Newsletter



Huffington Post-Suche

STARTSEITE

POLITIK

WIRTSCHAFT

GOOD

ENTERTAINMENT

LIFESTYLE

TECH

BLOGS

VIDEO



**Frank M. Scheelen**

♥ Fan werden ✉

Leadership-Experte

## Warum deutsche Führungskräfte mehr inspirieren müssen

Veröffentlicht: 16/07/2015 09:08 CEST | Aktualisiert: 16/07/2015 09:08 CEST



**Schlechte Führungskräfte** kann sich kein Unternehmen leisten. Wer sich aber mit guten Führungskräften zufrieden gibt, wirtschaftet auch nur zufriedenstellend. Denn „nur gute“ Führungskräfte **bringen Unternehmen nicht wirklich nach vorne**. Hierzu bedarf es vielmehr **außergewöhnlich guter Führungskräfte** - Manager mit hervorragenden Führungsqualitäten. Nur solche Leute können im Unternehmen das Ruder herumreißen und beispielsweise Mittelständler zu Champions machen. Und nur solche Leute haben einen erheblichen positiven Einfluss auf den Unternehmensgewinn.

Dass es einen unmittelbaren Zusammenhang zwischen Führungsqualität und Unternehmensprofit gibt, zeigen die Studien der US-amerikanischen Führungsforscher Jack Zenger und Joseph Folkman: Basierend auf rund 200.000 Bewertungsdatensätzen von 20.000 Managern haben sie herausgefunden, dass die zehn Prozent der Führungskräfte, die als außergewöhnlich gut eingestuft werden, einen Gewinn erzeugen, der mehr als das Doppelte des Durchschnittsgewinns der übrigen 90 Prozent beträgt.

## **Außergewöhnlich gute Manager kommunizieren kraftvoll und effektiv**

Da stellt sich natürlich die Frage: Wer gilt als außergewöhnlich guter Manager? Oder anders: Lässt sich manifestieren, was exzellente Führungskräfte auszeichnet? Auch das haben Zenger und Folkman erforscht. Ihnen zufolge sind es insgesamt 16 Kompetenzen, die zu exzellenten Führungsqualitäten verhelfen: Demnach setzen außergewöhnlich gute Führungskräfte zum Beispiel herausfordernde Ziele, ergreifen die Initiative und handeln ergebnisorientiert.

Für Manager sollte dies eigentlich selbstverständlich sein. Unter den 16 Kompetenzen befinden sich jedoch durchaus welche, die nicht alle Führungskräfte für sich in Anspruch nehmen können - beispielsweise die Fähigkeit, Veränderungen voranzutreiben mitsamt der Teilkompetenzen, Initiative in Sachen Veränderung zu zeigen, strategische Perspektiven zu entwickeln und die Organisation entsprechend nach Außen zu repräsentieren. Auch die zwischenmenschlichen Fähigkeiten, wie kraftvolles und effektives Kommunizieren und andere zu Höchstleistungen zu motivieren, sind längst nicht allen Managern zu eigen.

## **Außergewöhnlich gut heißt nicht perfekt**

Um keine Missverständnisse aufkommen zu lassen: **Exzellente Führungskräfte** müssen jeweils auch gar nicht alle 16 Kompetenzen aufweisen. Außergewöhnlich gut heißt nicht perfekt! Es geht nicht darum, keine Schwächen zu haben, sondern über klare Stärken zu verfügen - und in einigen Bereichen herausragend zu sein. So wie Steve Jobs beispielsweise: Der Apple-Gründer war im sozialen Umgang sehr umstritten. Doch er war so herausragend in Sachen Inszenierung, visionärem Denken und Kreativität, dass diese Stärken seine Fehler völlig überdeckt haben.

Was Steve Jobs ebenfalls beherrschte: **andere zu inspirieren und zu Höchstleistungen zu motivieren**. Darauf gründet ganz wesentlich sein Erfolg. Denn den Studien von Zenger und Folkman zufolge nimmt die Kompetenz "inspiriert und motiviert andere zu Höchstleistungen", die zum Bereich der zwischenmenschlichen Fähigkeiten zählt, eine Schlüsselrolle ein. Sie ist für hervorragende Führung quasi unabdingbar. In den USA wird diese Kompetenz als wichtigste Fähigkeit bewertet, die eine Führungskraft haben sollte. Auch hierzulande zählt sie im Rating der wichtigsten Kompetenzen zu den ersten drei. Wie eine Analyse zeigt, sind die Führungskräfte im deutschsprachigen Bereich mit der Inspirationskompetenz jedoch am wenigsten gut ausgestattet. Viele von ihnen wissen nicht, wie sie andere begeistern und motivieren können.

## **Deutschen Führungskräften fehlt das Vertrauen in ihre Mitarbeiter**

Woran genau liegt das? Was fehlt den deutschen Führungskräften? Es ist zum einen das Vertrauen. Manager mit der Fähigkeit zu inspirieren und zu motivieren, haben in der Regel großes Vertrauen in ihre Mitarbeiter. Sie glauben daran, dass sie Erfolge erzielen, trauen ihnen etwas zu. Diese positive Haltung gegenüber Anderen führt dazu, dass diese Führungskräfte generell weniger kontrollieren als andere. Vielmehr ermutigen sie dazu, dass jeder sein Bestes gibt. Das jedenfalls sind die Erkenntnisse der Führungsforschung.

Laut Zenger und Folkman hat jede Schlüsselkompetenz zudem **bestimmte Begleitkompetenzen**, die eng mit ihr verwoben sind und sie stützen. Folgende drei Verhaltensweisen sind demnach für die Inspirationskompetenz entscheidend:

- 1) Inspirierende Führungskräfte akzeptieren, dass sie eine Vorbildfunktion haben. Sie sind bereit, Veränderungen aktiv mitzugestalten und die Initiative zu ergreifen.
- 2) Sie verstehen, dass menschliches Verhalten zu einem Grossteil von Gefühlen geprägt ist und gehen bewusst und entspannt mit Emotionen um. Ihnen ist zudem klar, dass sich Gefühle übertragen und dass sie somit auch in ihrer Position in der Lage sind, die Laune ihrer Mitarbeiter bis zur Euphorie zu heben.
- 3) Zusätzlich gibt es sechs **spezifische Verhaltensweisen**, die inspirierende Chefs situativ nutzen:
  - Sie setzen ehrgeizige Ziele
  - Sie vermitteln eine klare Vision und geben eine klare Richtung vor
  - Sie zeigen mehr Eigeninitiative als andere
  - Sie unterstützen die Entwicklung ihrer Mitarbeiter
  - Sie fördern Teamarbeit und Kooperation
  - Sie zeigen Innovations- und Risikobereitschaft und unterstützen innovative Ideen.

## **Forschungsergebnisse im Bereich Leadership müssen genutzt werden**

Unternehmen und Manager sollten die Forschungsergebnisse im Bereich Leadership nutzen. Sie stellen eine Chance dar, um besser zu werden. Die Fähigkeit zur Inspiration und Motivation ist nämlich nicht etwas, was man hat oder nicht - und an dem nicht zu rütteln ist. An der Kompetenz kann durchaus gearbeitet werden - und zwar, indem die einzelnen Begleitkompetenzen trainiert werden. Das ist vergleichbar mit einem Training für einen Marathon-Lauf: Nicht allein das immerwährende Lauftraining bringt den Marathonläufer zum Erfolg. Wichtig ist ein Crosstraining, welches auch Krafttraining und Stretching sowie Langstrecken-Schwimmen und gesunde Ernährung umfasst.