

## Leadership

# Schlüsselkompetenzen für exzellente Führungsqualität

Was zeichnet aussergewöhnlich gute Führungskräfte aus? Forschungsergebnisse zeigen: Insgesamt 16 Kompetenzen tragen zu Excellence in Leadership bei. Doch nur drei bis vier von diesen Schlüsselkompetenzen müssen Manager in herausragender Weise haben, um sich von anderen abzuheben. Die Entwicklung dieser Kompetenzen ist grundsätzlich möglich.

› Frank M. Scheelen

Gut ist meist nicht gut genug. Auch in Sachen Führung. Denn nur die «guten» Führungskräfte bringen Unternehmen nicht nach vorne. Hierzu bedarf es aussergewöhnlich guter Führungskräfte, die in Unternehmen das Ruder herumreisen, Mittelständler zu Champions machen und einen erheblichen positiven Einfluss auf den Unternehmensgewinn haben. 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 eingestuft werden, einen Gewinn erzeugen, der mehr als das Doppelte des Durchschnittsgewinns der übrigen 90 Prozent beträgt.

## Entscheidende Kompetenzen

Die Frage, was nun die aussergewöhnlichen Führungskräfte von anderen Führungskräften unterscheidet, ist in diesem Zusammenhang naheliegend: Welche Kompetenzen haben diese her-

vorragenden Führungskräfte? Worauf gründen ihre exzellenten Führungsqualitäten? Zenger und Folkman identifizieren 16 Kompetenzen, die bei herausragenden Chefs überdurchschnittlich häufig vorzufinden sind. Diese Kompetenzen lassen sich in fünf Bereiche unterteilen: Ergebnisorientierung, Ver-

änderungen vorantreiben, Charakter, interpersonelle Fähigkeiten, individuelle Fähigkeiten (s. Box Seite 21).

Freilich weisen exzellente Führungskräfte jeweils nicht alle der Schlüsselkompetenzen auf. Das müssen sie aber auch nicht. Denn Führungskräfte sind nicht dann exzellent, wenn sie keine Schwächen haben, sondern dann, wenn sie über klare Stärken verfügen. Mit anderen Worten: Führungskräfte müssen nicht überall perfekt, sie müssen in einigen Bereichen aber herausragend sein. Steve Jobs, zum Beispiel, war im sozialen Umgang sehr umstritten. Doch der Apple-Gründer war so herausragend in Sachen Inszenierung, visionärem Denken und Kreativität, dass diese Stärken seine Fehler völlig überdeckt haben.

## Inspirieren und motivieren

Was Steve Jobs ebenfalls beherrschte: andere zu inspirieren und zu Höchstleistungen zu motivieren. Darauf gründet ganz wesentlich sein Erfolg. Den Studien von Zenger und Folkman zufolge nimmt die Kompetenz «inspiriert und motiviert andere zu Höchstleistungen», die zum Be-



### kurz & bündig

- › Führungskräfte sind nicht dann exzellent, wenn sie keine Schwächen haben, sondern insbesondere dann, wenn sie über klare Stärken verfügen.
- › Führungskräfte im deutschsprachigen Bereich sind mit der Inspirationskompetenz am wenigsten gut ausgestattet. Viele von ihnen wissen nicht, wie sie andere begeistern und motivieren können.
- › Führungskräfte werden als besonders integer und ehrlich wahrgenommen, wenn sie einerseits Inspirationskraft und Motivation vermitteln und andererseits ergebnisorientiert handeln.

reich der zwischenmenschlichen Fähigkeiten zählt, nämlich eine Schlüsselrolle ein. Sie ist für hervorragende Führung quasi unabdingbar. In den USA wird diese Kompetenz als wichtigste Fähigkeit einer Führungskraft bewertet.

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. Daher lohnt ein näherer Blick auf diese Kompetenz: Was machen inspirierende Führungskräfte anders als ihre Kollegen? Die Antwort ist: Sie haben in der Regel grosses Vertrauen in ihre Mitarbeiter. Sie trauen ihnen etwas zu und glauben daran, dass sie Erfolge erzielen. Diese posi-

tive Haltung gegenüber anderen führt dazu, dass diese Führungskräfte generell weniger kontrollieren als andere. Vielmehr ermutigen sie dazu, dass jeder sein Bestes gibt.

Doch damit allein bestechen Sie in Ihrer Kompetenz nicht. Nach den Erkenntnissen von Zenger und Folkman hat jede Schlüsselkompetenz 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 Ge-

fühlen 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:
4. Sie setzen ehrgeizige Ziele
5. Sie vermitteln eine klare Vision und geben eine klare Richtung vor
6. Sie zeigen mehr Eigeninitiative als andere
7. Sie unterstützen die Entwicklung ihrer Mitarbeiter
8. Sie fördern Teamarbeit und Kooperation
9. Sie zeigen Innovations- und Risikobereitschaft und unterstützen innovative Ideen.

**SCHEELEN**®   
INSTITUT FÜR MANAGEMENTBERATUNG & -DIAGNOSTIK

„Wir fördern menschliches und unternehmerisches Wachstum“ – als Ihr Businesspartner mit umfassender beraterischer Kompetenz realisiert die SCHEELEN® AG für Sie individuelle Beratungs-, Trainings- und Coachingprogramme zur Kompetenzförderung und Potenzialentwicklung für Einzelne, Teams und Organisationen. Eine Basis dafür sind die von uns exklusiv vertriebenen Diagnosetools INSIGHTS MDI®, ASSESS by Scheelen® und Stressprävention by Scheelen® sowie die Entwicklung individueller Kompetenzmodelle.

Die SCHEELEN® AG bietet Ihnen dazu:

- Strategieberatung
- Managementberatung
- Kompetenzmanagement
- Management-Diagnostik
- Umsetzungscoaching und -training
- Vertriebs- und Führungskräfteausbildung
- Lizenzierung von Beratern und Personalverantwortlichen
- Exklusiver Vertrieb von INSIGHTS MDI® und ASSESS by Scheelen®

Die SCHEELEN® AG im Kurzportrait:

30 Mitarbeiter, 15 feste Trainer, mehrere Tochterunternehmen im In- und Ausland, 600 Netzwerk-Partner und Mitglied im Q-Pool 100

**SCHEELEN® AG**  
Institut für Managementberatung  
und Diagnostik

Klettgastr. 21  
79761 Waldshut-Tiengen

Telefon: 0 77 41/96 94-0  
Fax: 0 77 41/96 94-20  
info@scheelen-institut.de

www.scheelen-institut.de



## «Keine Führungskraft ist perfekt»

Der US-amerikanische Leadership-Experte John H. «Jack» Zenger war Mitte April als strategischer Partner der Scheelen AG erstmals in Zürich – und überhaupt im deutschsprachigen Bereich – zu Besuch. Diese Gelegenheit hat das «KMU-Magazin» für ein kurzes Gespräch mit dem Kompetenzforscher genutzt.

**Herr Zenger, Sie vertreten die These, dass Führungsqualität einen direkten Einfluss auf den Unternehmens-Nettogewinn hat. Wie stützen Ihre Datenerhebungen diesen Zusammenhang?**

Eine Studie, die wir im Auftrag einer Fortune-500-Handelsbank erstellt haben, liefert überzeugende Beweise für den Einfluss der Führungseffektivität auf den Nettogewinn. Nach einer 360-Grad-Bestimmung der Führungskompetenzen der dortigen Manager teilten wir diese in folgende drei Gruppen ein: Die obersten 10 Prozent waren die besten, die untersten 10 Prozent die schlechtesten und die mittleren 80 Prozent waren die übrigen Führungskräfte. Anschliessend setzten wir diese Daten mit den Betriebsgewinnen der Abteilungen in Beziehungen, für die diese Führungskräfte jeweils verantwortlich sind. Dass die untersten 10 Prozent schlechte und die obersten 10 Prozent gute Werte zeigten, war zu erwarten; überraschend war jedoch, wie signifikant diese Unterschiede ausfielen. Kurz gesprochen, konnten wir feststellen, dass schlechte Führungskräfte Geld verlieren, gute Führungskräfte Gewinn machen und aussergewöhnliche Führungskräfte einen Gewinn erzeugen, der mehr als das Doppelte des Durchschnittsgewinns der übrigen 90 Prozent beträgt!

**Wie macht ein Unternehmen die Führungskräfte zu aussergewöhnlich guten Chefs?**

In jedem Unternehmen gibt es eine akkurate Gewinn- und Verlustrechnung. Aber wo gibt es eine Bestandsaufnahme zur Qualität der Führungskräfte in einer Organisation? Hier muss man ansetzen: Den Status quo ermitteln und überlegen, was man verbessern kann. Einen guten Ausgangspunkt für konkrete Massnahmen liefern unserer Ansicht nach 360-Grad-Feedbacks. Bei unseren Forschungen haben wir herausgefunden, dass das gesammelte Feedback von den Vorgesetzten, den Kollegen und auch der Mitarbeiter sehr präzise ist.

**Das ist dann auch der Schlüssel zur perfekten Führungskraft?**

Perfekt ist keine Führungskraft. Selbst exzellente Manager sind in der Regel sehr gut in manchen Bereichen und weniger gut in anderen. Nur wenn wir verschiedene Führungskräfte – als Team oder in einer Gruppe – kombinieren, bekommen wir eine perfekte Führungskraft.

**Das heisst ja, dass die exzellenten Führungskräfte doch sehr unterschiedlich sind. Wie haben Sie trotz dieser Unterschiede diejenigen Kompetenzen identifiziert, die schliesslich eine exzellente Führung ausmachen?**

Wir haben bei unseren Forschungen die Führungskräfte, die von ihrem beruflichen Umfeld die besten Beurteilungen erhalten haben, mit denjenigen verglichen, die am schlechtesten beurteilt worden sind. Dabei haben wir uns gefragt: Welche Kompetenzen und Eigenschaften haben die einen, die die anderen nicht haben? Und welche Verhaltensweisen machen den grössten Unterschied aus? Schliesslich haben wir aus fast 2000 möglichen Kompetenzen und Verhaltensweisen 16 Kompetenzen gefunden, die besonders häufig bei den herausragenden Chefs vorhanden sind.

Die Schlüsselkompetenz «zeigt hohe Integrität und Ehrlichkeit» nimmt unter den 16 Kompetenzen ebenfalls eine besondere Rolle. Denn es handelt sich bei

dieser Kompetenz um eine wesentliche Charaktereigenschaft. Daher gilt sie auch als die zentrale Säule unter den 16 Kompetenzen.

Führungskräfte, die integer und ehrlich sind, gehen stets mit gutem Beispiel voran und leben die Kernwerte des Unternehmens vor. Sie predigen daher nichts, was sie nicht selbst beherzigen. Zudem stehen sie für Versprechen und Zusagen ein. Und sie gewinnen leicht das Vertrauen anderer, indem sie in deren Sinne «das Richtige» tun. Sie halten die ethischen Grundsätze ein – insbesondere, wenn es um die Verwendung der Ressourcen eines Unternehmens geht. Selbst in schwierigen Situationen zeigen sie moralische Festigkeit.

Die (Begleit-)Kompetenzen hier:

- › Führungskräfte mit hoher Integrität und Ehrlichkeit sind fürsorglich und rücksichtsvoll sowie verlässlich. Sie praktizieren und fördern die Verbindlichkeit.
- › Sie verbreiten Optimismus. Damit einher geht nicht zuletzt, dass sie ihre Mitarbeiter motivieren und anspornen.
- › Sie handeln ergebnisorientiert und sind entschlossfreudig. Auch mit einer Ungewissheit können sie umgehen.

Interessant ist, wann Führungskräfte als besonders integer und ehrlich wahrgenommen werden: Dies ist nämlich beispielsweise der Fall, wenn sie einerseits Inspirationskraft und Motivation vermitteln und andererseits ergebnisorientiert handeln.

Es reicht nicht aus, wenn sie Ergebnisse liefern, aber nicht motivieren und inspirieren. Ebenso wenig werden sie als integer und ehrlich beurteilt, wenn sie zwar motivieren, aber anschliessend keine Ergebnisse erzielen.

## «Kompetenz-Kameraden»

Das Wissen um solche Korrelationen spielt bei der Führungskräfteentwicklung eine wichtige Rolle. Damit kann die Ausbildung der Schlüsselkompetenzen gefördert werden – und es ist möglich, gute

## Die 16 Schlüsselkompetenzen für Excellent Leadership

Ergebnis-orientierung	Veränderungen vorantreiben	Charakter	Interpersonelle Fähigkeiten	Individuelle Fähigkeiten
<ul style="list-style-type: none"> <li>› Handelt ergebnisorientiert</li> <li>› Setzt herausfordernde Ziele</li> <li>› Ergreift Initiative</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Entwickelt strategische Perspektiven</li> <li>› Zeigt Veränderungsinitiative</li> <li>› Verbindet und repräsentiert die Organisation nach aussen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Zeigt hohe Integrität und Ehrlichkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Kommuniziert kraftvoll und effektiv</li> <li>› Inspiriert und motiviert andere zu Höchstleistungen</li> <li>› Baut Beziehungen auf</li> <li>› Entwickelt und fördert andere, Zusammenarbeit und Teamwork</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Technische/berufliche Erfahrung</li> <li>› Problemlösung und -analyse</li> <li>› Innovation</li> <li>› Entwickelt sich selbst weiter</li> </ul>

Quelle: Zenger, Folkman/Scheelen AG

Führungskräfte zu aussergewöhnlichen zu entwickeln. Vor allem aber ist es die Entdeckung der Begleitkompetenzen beziehungsweise das Wissen darum, welche «Kompetenz-Kameraden» sich um die Schlüsselkompetenz gruppieren. Für die weitere Entwicklung der Führungskräfte der Knackpunkt schlechthin, weil über diese Kompetenzbegleiter die Schlüsselkompetenz gestärkt werden kann. Das verhält sich wie bei einem Training für einen Marathonlauf: Nicht allein das immerwährende Lauftraining bringt den Marathonläufer zum Erfolg. Wichtig ist ein Crosstraining, welches auch Krafttraining und Stretching sowie Langstreckenschwimmen umfasst. Zudem ist eine gesunde Ernährung wichtig.

Nicht zuletzt ist es bei der Führungskräfteentwicklung wichtig, sich auf die Stärken des Managers und nicht auf dessen Schwächen zu konzentrieren. An drei bis vier Kompetenzen zu arbeiten, diese noch mehr hervorzuheben, ist Erfolg versprechender, statt sich vorrangig auf den Abbau der Schwächen zu fokussieren – es sei denn, Letztere sind so signifikant, dass sie die guten Kompetenzen völlig überdecken. Der Gesamtansatz sollte auf jeden Fall aber lauten: Stärken stärken. Allem voran steht freilich die Bestandsauf-

nahme zur Qualität der Führungskräfte: Wie ist der Status quo? Welche Kompetenzen gilt es jeweils zu entwickeln respektive welche Stärken zu stärken? Den Ausgangspunkt für konkrete Massnahmen liefern 360-Grad-Feedbacks. Sie bündeln Beurteilungen von den Vorgesetzten, den Kollegen und den Mitarbeitern und anderen Kontakten eines Mana-

gers. Dies sind wertvolle Hinweise, schliesslich verbringen diese Menschen einen Grossteil ihrer Zeit mit der Führungskraft und erleben sie in Hunderten von verschiedenen Situationen. Ein solches gesammeltes Feedback ist daher der Schlüssel zu echter Veränderung – und damit auch zur Entwicklung von guten zu exzellenten Führungskräften. «



### Tipp

Kostenloser Download der Whitepaper von John H. Zenger und Joseph Folkman zum Thema «Aussergewöhnliche Führungskräfte»: <http://wck.me/7wl>



### Porträt



#### Frank M. Scheelen

Berater

Der Experte für Leadership und Kompetenzmanagement Frank M. Scheelen ist Unternehmer, Buchautor und Speaker. Als Partner der Unternehmensberatung Zenger Folkman überträgt er deren Forschungserkenntnisse zum Thema «exzellente Führung» auf den deutschsprachigen Markt.



### Kontakt

[msch@scheelen-institut.ch](mailto:msch@scheelen-institut.ch)  
[www.scheelen-institut.ch](http://www.scheelen-institut.ch)