



Führung unter der Lupe: Einige Ergebnisse der Forschung zur Extraordinary Leadership

Vorwort von Frank M. Scheelen

Was macht herausragende Führungsleistung eigentlich aus? Was müssen Führungspersönlichkeiten konkret können, um „Extraordinary Leader“ zu werden? Und welche herausragenden Ziele können diese erreichen – schließlich muss es ja einen Grund haben, dass die Wirtschaft, dass Unternehmen solche Extraordinary Leader suchen und brauchen. Dieser Grund ist immer: bessere Ergebnisse.

Bessere Ergebnisse, das heißt: Mehr Umsatz - mit zufriedeneren Mitarbeitern. Große Ziele - mit motivierten Menschen im Unternehmen. Höherer Ertrag - bei niedrigerer Fluktuation und wertschätzendem Umgang. Eine tragende Vision entwickeln – und die Zwischenziele auch wirklich erreichen. Dem ständigen Veränderungsdruck von Außen gerecht werden - und dabei das Unternehmen zukunftssicher aufstellen.

Kein Wunder also, dass das Thema „herausragende Führungsleistung“ - aber auch die Führungsforschung an sich - interessanter, wichtiger und nachgefragter denn je sind! Denn trotz aller Forschung und Veröffentlichungen bleiben in Unternehmen, bei HR-Leitern und Personalentwicklern, aber auch bei den Führungskräften selbst, viele Fragen. Es bleibt Verunsicherung. Die dazu führt, dass viele Unternehmen in der Führungskräfte-Entwicklung Fruchtlöses beginnen. Womöglich kurzlebigen Trends folgen in der Hoffnung auf langfristig bessere Ergebnisse. Das gelingt nur selten. Dabei wird viel Geld „verbrannt“. Und die Motivation und die Ergebnisse der Menschen, der künftigen Leader, die in die großen „Führungsschuhe“ hineinwachsen sollen, gleich mit.

In der Folge denken fast 80 Prozent der Führungskräfte in Deutschland SELBST, dass so, wie Führung heute in der Realität, im Businessalltag ausgeübt wird, einfach den wirklichen Anforderungen nicht entspricht! Diese erschreckende Zahl stammt aus einer Studie der Nextpractice GmbH unter dem Dach der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA), finanziert vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales. Und genau diese war angetreten, nicht etwa kritische Punkte in der Führungsqualität und der Selbstwahr-

nehmung von Führungskräften herauszufinden, sondern Best Practices, also die Positiv-Beispiele!

Das Ergebnis aber zeigt: Fast 80 Prozent der befragten Führungskräfte waren mit Führung, waren mit Führungsarbeit, waren mit dem eigenen Anspruch und den eigenen Möglichkeiten total unzufrieden! Da kann man nur sagen: Feuer auf dem Dach!

Denn: Gleichzeitig kommt der Ketchum Leadership Communication Monitor zu dem Ergebnis, dass Kunden nur respektive am liebsten nur bei Unternehmen kaufen, die unter guter Führung stehen! Herausragende Führung, Extraordinary Leadership, schlägt sich also direkt in Umsätzen und Erträgen nieder. Eine Korrelation, die unsere in diesem Whitepaper dargelegte Arbeit unterfüttert. Unsere Leadership-Forschung beruht auf den umfassenden Datensammlungen und den globalen Studien des renommierten, weltweit tätigen US-amerikanischen Beratungsunternehmens Zenger | Folkman als unserem engen Kooperationspartner und unseren eigenen Forschungen, die die Scheelen AG mit ihren Niederlassungen in Europa und den USA seit Jahrzehnten betreibt. Das vorliegende Whitepaper beruht auf Veröffentlichungen von Jack Zenger, Kurt Sandholtz und Dr. Joseph Folkman, die hier als Ko-Autoren fungieren, unseren eigenen Umfragen und dieser einzigartigen Datenbasis. Dieses Whitepaper kann die faszinierenden Ergebnisse und vor allem Umsetzungspotenziale in Unternehmen nur anreißen; daher erscheint es in einer umfassenden Reihe von Whitepapers und Veröffentlichungen zum Thema, die wir publizieren (siehe Literaturverzeichnis). Es ist eine öffentliche, eine wissenschaftliche Diskussionsvorlage, und eine Einladung an Sie persönlich, mich – uns – anzusprechen, um zu erkennen, wie genau Sie davon profitieren können.



Spannende
Erkenntnisse beim Lesen
wünscht

Frank M. Scheelen
Vorstandsvorsitzender der SCHEELEN® AG
Strategischer Partner Zenger | Folkman

Die aktuelle Situation

Sehen wir es, wie es ist: Die Forschung und Diskussion der Führungskräfteentwicklung hängt seit Längerem einfach fest. Eine ganze Reihe fundamentaler Fragen sind immer noch strittig. Beispielsweise:

- Was genau ist eigentlich Führung – und was macht herausragende Führung, extraordinary leadership, aus? Es gibt weltweit Tausende von Büchern zum Thema – und wir finden kaum zwei, die dieselbe Definition des Wortes 'Führung' nutzen.
- Gibt es nun ein „Führungsgen“ oder nicht? Ist herausragende Führung genetisch in einigen Menschen angelegt – und in anderen nicht? Es gibt in der Literatur entschiedene Verfechter für beide Meinungen.
- Kann wahre Führungsstärke entwickelt werden?
- Und falls dem so wäre, welche Methoden und Maßnahmen würden wirklich funktionieren?

Sicherlich, Leadership ist ein komplexes Konstrukt. Unter den Variablen in der Leadership-Gleichung finden sich:

- Individuelle Eigenschaften auf intellektueller, psychologischer, emotionaler und physischer Ebene
- Organisationaler Kontext, also Kultur, Geschichte und Strukturen eines Unternehmens
- Marktdynamiken wie Wettbewerbspositionierung, Wachstum, wirtschaftliche Entwicklungsfaktoren
- Struktur der Mitarbeiter-Potenziale: Wurden die Mitarbeiter kollaborativ oder konfrontativ geführt? Handelt es sich um eine erfahrene Mannschaft, oder überwiegend Neulinge?
- Messbare Performanz: Wie kann der Einfluss des Extraordinary Leaders genau gemessen und quantifiziert werden?

Diese und andere Faktoren wirken zusammen, um am Ende Erfolg oder Misserfolg einer Führungskraft auszumachen. Natürlich hängen die genannten Variablen zusammen und die sind auch nur schwierig isoliert zu betrachten. Aber angesichts dieser Komplexität sollte man nicht einfach aufgeben – im Gegenteil schreit alles danach, für die Leadership-Studien einen wissenschaftlicheren Ansatz zu wählen.

Der Ruf nach Wissenschaft

Um es mal frank und frei zu sagen, der wissenschaftliche Furor, wie wir ihn in der Medizin oder den Naturwissenschaften sehen, fehlt manchmal in der Leadership-Forschung. Häufiger ist der Glaube an die Kanzelworte von Prominenten anzutreffen, seien es erfolgreiche Praktiker oder akademische „Gurus“. Ihre „Kriegsstorys“, wie wohl unterhaltend und erhellend, lassen uns meist mit konträren Informationen und Meinungen bezüglich der Schlüsselfragen zurück – und bringen wenig an universell anwendbaren Ergebnissen und Erkenntnissen.

In den vergangenen mehr als zehn Jahren hat Dr. Joseph Folkman, Kooperationspartner der Scheelen AG und einer der Ko-Autoren dieses Whitepapers, ein Team geführt, das eine grundlegende Datenbank von gut einer Million 360-Grad-Feedback-Reports, korrelierend mit rund 100.000 Managern, von denen sie erhoben wurden, analysiert hat. Die zugrundeliegenden Feedback-Fragebögen wurden in hunderten von Unternehmen gesammelt: 64 Prozent davon stammen aus Nordamerika, die weiteren 36 Prozent aus Europa, Südamerika, Asien, Afrika und den mittleren Osten. In vielen Fällen liegen dem Analyseteam auch konkrete Leistungs- und Performanz-Daten dieser Manager vor, so dass diese „harten Ergebnisse“ mit den „soften Einschätzungen“ aus den 360-Grad-Analysen abgeglichen werden können.

Tip: Die Ergebnisse dieser Untersuchungen sind veröffentlicht in: *The extraordinary Leadership: Turning Good Managers into Great Leaders (McGraw-Hill, 2002)* und *„How to be exceptional: Drive Leadership Success by Magnifying your Strength (McGraw-Hill, 2012)“* sowie in einigen grundlegenden Aspekten im Whitepaper der Scheelen AG: *„Extraordinary Leadership“ (Bildungsverlag, 2014)*.

Fünf Schlüsse aus der wissenschaftlichen Recherche

Der von uns gewählte Daten-getriebene Ansatz, um Leadership zu verstehen, hat zu einigen unerwarteten Einsichten geführt. Dieses Whitepaper erläutert fünf unserer fundamentalen Ergebnisse. Unsere Hoffnung ist, dass es zu weiteren Fragen, Debatten und wissenschaftlicher Forschung zum Thema führen wird – alles, was dazu dient, unser aller Verständnis von Leadership und wie wir herausragende Führung wirklich entwickeln können, zu verbessern.

I. Wir müssen unsere Ziele höher setzen

In seiner früheren Karriere hat einer der Ko-Autoren dieses Paper ein fluktuierendes Trainingsunternehmen für Aufsichtsbehörden gegründet. Das Ziel war, den Führungskräften die Basics beizubringen – und da es so vielen bereits an den Grundlagen mangelte, war schon die Aufgabe, sie zu guten Führungskräften zu entwickeln, ein lohnenswertes Ziel. Im Nachhinein betrachtet, ist klar, dass die Entwicklung der Fähigkeiten bereits lange vor dem ultimativen Ziel aufhörte: Extraordinary Leader zu entwickeln, die auch außergewöhnlich gute Ergebnisse erzielt hätten. Viele der heutigen Unternehmen tapen in dieselbe Falle. Sie fokussieren auf „Unterperformer“ mit dem Ziel, sie auf ein akzeptables Level zu bringen. Oder sie investieren im Gegenteil massiv in ihre so genannten „High Potentials“ und stecken nur wenig Entwicklungsmühen in den ganzen Rest der Belegschaft. Unsere Forschung ergab, dass keiner dieser beiden Ansätze optimal ist. Ganz abgesehen davon, dass beim letzteren Ansatz meist gar nicht

klar ist, ob wirklich die richtigen künftigen „Hoch-Performer“ erkannt wurden, und in Unternehmen auf diese Weise auch ein ungutes Elite-Denken gefördert wird, das einen Großteil der Mitarbeiter zurücklässt und zu echten Verwerfungen unter der Mitarbeiterschaft führen kann. Unsere Forschung zeigt deutlich, dass Unternehmen, Organisationen, sehr großen Nutzen daraus ziehen kann, dem großen Pool an „guten“ Führungskräften das Wissen und das Training zukommen zu lassen, um sie zu „herausragenden Managern“ zu machen.

Stellen Sie sich eine Glockenverteilung vor. Am unteren Ende der Kurve sind die schlechten Manager – die unteren 10 bis 20 Prozent aller Führungskräfte, eingeschätzt laut 360-Grad-Feedback. Am oberen Ende sind die exzellenten Führungskräfte, die top zehn Prozent nach Beurteilung durch die persönlichen Reports, Kollegen und Vorgesetzten. Und dann gibt es die große „Mittelschicht“ der 60 bis 70 Prozent solider, zuverlässiger, „guter“ Manager. Und obwohl sie zuverlässig gut sind, erstaunt uns der enorme Performanz-Unterschied zwischen ihnen und ihren wirklich herausragenden, „extraordinary“ Manager-Kollegen. Bei jedem Parameter, den wir untersucht haben – Netto-Ertrag, Kunden-Zufriedenheit, Mitarbeiter Turnover, sogar Mitarbeiter-Zufriedenheit mit ihrem Lohn – erzielten die herausragenden Führungskräfte Ergebnisse, die oft doppelt so hoch waren wie die der nur guten Manager.

Kurz gesagt, wurde bisher oft der Fokus der Führungskräfte-Entwicklung auf die falsche Zielgruppe und das falsche Ziel gesetzt: Beim 70sten, 80sten und 90sten Perzentil der Führungskräfte-Effektivität ist der Performanz-Vorteil nahezu exponential.

II. Wir müssen aufhören, die Schwächen herauszustellen

Zukünftige Leader lernen sehr früh – oft schon vor dem Kindergarten – dass der beste Weg, besser zu werden, darin liegt, ihre Schwächen anzugehen. Wenn sie dann so weit sind, ihre Karriere zu starten und die ersten Weiterbildungsmaßnahmen durchlaufen, ist diese Fokussierung schon weitgehend in Fleisch und Blut übergegangen. Das beobachten wir ständig, wenn Führungskräfte ihre 360-Grad-Feedback-Reports erhalten: Sie ignorieren die Aussagen über ihre Stärken zugunsten einer umfassenden und kleinteiligen Analyse ihrer Schwächen. Sie sind absolut überzeugt davon, dass sie, wenn sie nur ihre tieferen Einschätzungen bearbeiten, dann automatisch bessere Manager werden.

Aber: Nichts könnte weiter von der Wahrheit entfernt sein! Laut unserer Forschung war nicht die „Abwesenheit von Schwächen“ das entscheidende Merkmal der besten Führungskräfte. Sondern: ihre hervorragenden Stärken. Sie konnten diese Stärken zum großen Vorteil ihrer Organisationen anwenden – und wurden daher in ihren Firmen bekannt dafür, „Weltklasse“ in zwei oder drei Bereichen zu sein. Im Gegenteil: Die „mittelmäßigen“ Führungskräfte wurden eher auf Basis ihrer anscheinend oder tatsächlich fehlenden Stärken beurteilt als aufgrund einiger Schwächen, die offen zu Tage traten. Sie waren „OK“ hinsichtlich vieler Führungskompe-

tenzen, aber sie konnten einfach nicht positiv herausstechen.

In anderen Worten: Das Fehlen niedriger Ratings (ebenso wie das Fehlen von hohen Ratings in beliebigen Bereichen) beschreibt das untere Drittel der Führungskräfte in den meisten Organisationen. Und deren unterste Scores zu verbessern, wird wirklich überhaupt nichts für ihre übergeordnete Führungs-Effektivität tun. Gefordert ist eine völlig andere Strategie!

Ein Vorbehalt muss hier gemacht werden: Unsere Forschung hat eine Situation ergeben, in der die Arbeit an den Schwächen doch richtig ist – nämlich, wenn die Führungskraft einen so genannten „verhängnisvollen oder verheerenden Fehler“ hat. Jeder Manager hat Bereiche, in denen er nicht so stark ist. Solche „rauen Kanten“ sind kein Problem, wenn die Führungskraft herausragende Stärken hat, die dies kompensieren.

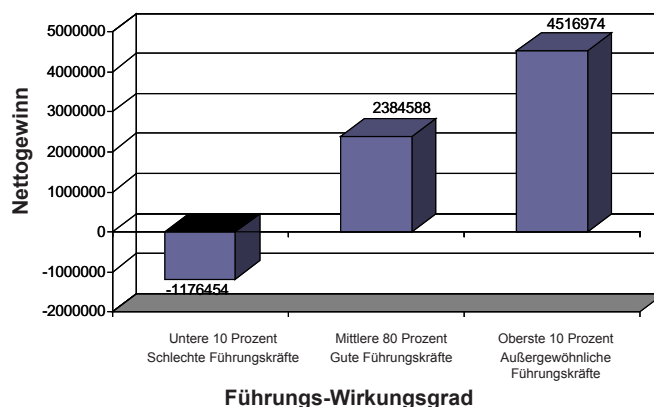


Abb. 1: Nettogewinn im Verhältnis zur Führungseffizienz (Führungs-Wirkungsgrad) von Zweigstellenleitern einer Hypothekbank; Quelle: nach: *Leadership under the Microscop*, Zenger/Folkman, 2010 – 2013, S. 5

Bei der Analyse der am wenigsten effektiven Führungskräfte in unserer Datenbasis fanden wir die folgende Liste typischer „verheerender Fehler“ heraus:

1. Nicht-inspirierend aufgrund fehlender Energie oder fehlendem Enthusiasmus
2. Akzeptanz mittelmäßiger Performanz anstelle von exzellenten Ergebnissen
3. Fehlen einer klaren Vision und Wegweisung
4. Vertrauensverlust durch bisher bewiesene schlechte Lagebeurteilungen und Fehlentscheidungen
5. Kein kollaborativer Team-Player
6. Kein gutes Role-Model; „lebt nicht vor, was er predigt“
7. Mangelnde Selbst- und Persönlichkeitsentwicklung und mangelndes Lernen aus Fehlern
8. Fehlen von interpersonellen Kompetenzen

9. Verschlussen gegenüber neuen Ideen, daher nicht in der Lage, Wandel („Change“) oder Innovation anzuführen
10. Hauptaugenmerk auf die eigene Person, nicht die Entwicklung von anderen, gerichtet.

Wenn wir früher an einen „schlechten Chef“ gedacht haben, dann hatten wir das Bild von jemandem vor Augen, der sich schlecht benimmt, der Menschen in der Öffentlichkeit ausschimpft, der auf den Tisch haut oder jemand, der die Erfolge seines Teams für sich beansprucht, während er das Team für jede Fehlentwicklung verantwortlich macht. Manchmal hört man immer noch von einem Manager, der rüpelhaftes, kindisches oder grob-flapsiges, unangemessenes Verhalten zeigt. Allerdings findet sich dies, wie die Liste oben zeigt, nicht unter den häufigsten Gründen für „verheerendes Verhalten“ von Führungskräften. Interessanterweise zeigen diese nämlich einen gemeinsamen roten Faden: Es sind „Sünden der Auslassung“, aus Inaktivität, Risikoaversion und „Festhaltenmentalität“ stammend. Die Botschaft ist klar: „Auf Nummer sicher“ setzen ist möglicherweise das riskanteste Verhalten, das ein Manager zeigen kann. Besser vorangehen und etwas gestalten, als als Besitzstandswahrer, als zögerlicher Nicht-Beteiligter wahrgenommen zu werden.

III. Wir müssen mehr in die Identifizierung und Entwicklung von Stärken investieren

Eine außergewöhnliche Führungskraft, ein „extraordinary leader“, zu sein, bedeutet also nicht, 34 Sachen ziemlich gut zu machen, sondern, drei oder vier Sachen ganz herausragend gut zu können. Unsere Forschung hat klar gezeigt, dass die Stärke in einer relativ kleinen Zahl von Kompetenzen die jeweiligen Personen in die oberen Etagen der Unternehmen katapultiert hat.

Die Implikationen dieser fast schon banal klingenden Entdeckung sind revolutionär: Zum Ersten: Führungskräfte erzielen einen bei weitem höheren ROI, wenn sie nur wenige, bereits recht gut ausgeprägte Kompetenzen zur absoluten Kernkompetenz entwickeln, als wenn sie extrem viel Zeit in die Verbesserung ihrer Schwächenfelder stecken. Hierzu sei eine kleine persönliche Anmerkung erlaubt: Überall, wo wir diese Ergebnisse vorstellen, kommen Manager auf uns zu und freuen sich: „Dieses Ergebnis bedeutet, ich habe eine Chance, dorthin zu kommen, wo ich hinwill. Denn dafür muss ich nicht Superman sein, sondern drei oder vier außergewöhnliche Kernkompetenzen entwickeln“.

Und zum Zweiten: Es können aber nicht einfach „irgendwelche“ Kompetenzen zur „Superkompetenz“ entwickelt werden – es müssen Kompetenzen in Bereichen sein, die Hebel haben, die wirklich einen Unterschied machen: Führungs-Kernkompetenzen. Pünktlichkeit beispielsweise war in keinem Fall ein Unterscheidungsmerkmal der besten Führungskraft. Es muss sich um Eigenschaften, Charakterzüge oder Verhaltensweisen handeln, die andere leicht erkennen und die einen starken positiven Einfluss darauf ausüben, wie eine Organisation funktioniert. Wir haben mit unserer Forschungs-

arbeit 16 solcher entscheidenden - unterscheidenden - Kernkompetenzen und Verhaltensweisen offengelegt. Anzuraten ist, dass herausragende Führungskräfte drei oder vier Kernkompetenzen dieser Liste zur Exzellenz entwickeln.

IV. Führungskraft braucht eine breite Basis

Um die Ergebnisse unserer Forschung mit einem möglichst einfachen Bild darzustellen, haben wir eine klassische Zeltform gewählt:

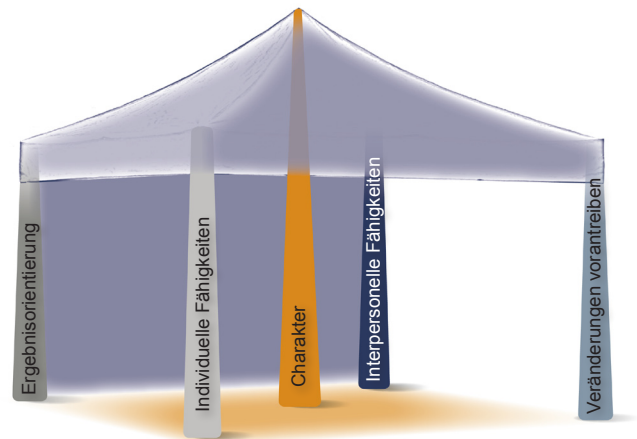


Abb. 2: Die 16 entscheidenden Führungskompetenzen, zusammengefasst in den fünf Hauptclustern; Quelle: nach: Leadership under the Microscope, Zenger/Folkman, 2010 – 2013, S. 6

Der zentrale Pfosten repräsentiert das Cluster an Führungseigenschaften, das mit Charakter, Ehrlichkeit und Integrität zu tun hat. Wir glauben, dass dieses im Herzen aller effektiven Führungsqualitäten steht; die vergangenen Jahre haben auch nur zu deutlich gezeigt, welchen hohen Preis Unternehmen zahlen müssen, wenn es ihren Chefs an diesen Eigenschaften mangelt. Ganze Branchen sind daran zugrunde gegangen, haben das Vertrauen ihrer Kunden verloren.

Der Pfosten in der einen Ecke versinnbildlicht die intrapersonellen, persönlichen Fähigkeiten wie technische Fähigkeiten und Kenntnisse, Problemlösungskompetenzen, Innovationsfähigkeit und die Stärke, die Initiative zu übernehmen. Das sind alle Fähigkeiten, die sehr früh auf dem Karriereweg erworben und ausgebaut werden sollten – noch bevor eine Führungsposition erreicht wird. Sie hängen sehr eng mit der Führungspersönlichkeit zusammen und können nicht übergangen werden.

Der Pfosten in der zweiten Ecke fasst alle Fertigkeiten und Fähigkeiten zusammen, die mit der Ergebnisorientierung zu tun haben, etwa hohe Ziele zu setzen, die das Team voranbringen und die Übernahme von Verantwortung für die Gesamtleistung der Arbeitsgruppe. Auch hier können die Ausprägungen der jeweiligen Führungskompetenzen direkt durch die erzielten Ergebnisse für die Organisation gemessen werden.

Der dritte Eckpfosten repräsentiert effektive interpersonelle, zwischenmenschliche Fähigkeiten. Diese umfassen beispielsweise, ein kraftvoller und produktiver Kom-

munikator zu sein, andere motivieren und inspirieren zu können und mit anderen Menschen und Gruppen zusammenzuarbeiten. Manche Organisationen tolerieren zwar Führungskräfte mit eingeschränkten interpersonellen Fähigkeiten auf kurze Zeit, aber nur sehr wenige auf die längere Frist.

Der letzte Eckposten „Innovationsstärke/Veränderungselan“ beschäftigt sich damit, wie gut (im) Wandel, im „Change“, angeführt werden kann. Dieses Cluster beinhaltet die Meisterschaft darin, ständigem Change gewachsen zu sein, die Schnittstelle des Unternehmens und der Mitarbeiter mit der sich schnell wandelnden Außenwelt zu bilden und die Voraussicht zu haben, was hinter dem Horizont kommt. Auf das, worauf das Unternehmen sich wird einstellen müssen.

Kurz zusammengefasst: Die Zeltmetapher unterstreicht sehr einfach und auf einen Blick einige zentrale Ergebnisse:

1. Keine der Zeltstangen wird alleine ein besonders tolles Zelt hervorbringen
2. Es gibt wohl nur sehr wenig perfekte Zelte in der Welt – in der Realität wird immer eine Stange länger sein als die andere
3. Gibt es irgendwo einen Totalausfall bei einer Stange („verheerender Fehler“), wird nie ein nutzbares Zelt errichtet werden können
4. Das Zelt kann im Aufbau gestärkt werden, wenn die äußeren Pfähle um den zentral wichtigen „Kompetenzpfahl“ in der Mitte verstärkt werden.

Wir konnten in den Daten übrigens keinen Beleg dafür finden, dass Stärken „überausgeprägt“ sein könnten, und dass eine solche „Überausprägung“ dann wieder in eine Schwäche kippen würde. Eher ist zu hinterfragen, wie jemand seine Stärken, die ihn zu hervorragenden Ergebnissen führen, noch weiter entwickeln kann.

V: Stärken entwickeln bedeutet oft, einen nicht-linearen Ansatz zu wählen

Fragt man danach, wie eine Schwäche wohl auszugleichen, ein „Defizit“ zu verbessern sei, erhält man immer die gleiche Antwort: lerne, übe, hol Dir Feedback und wiederhole die Übung. Das haben wir alle schon früh übernommen, der übliche Lernweg ist quasi in Fleisch und Blut übergegangen. Fragt man aber, wie denn nun eine schon vorhandene ausgezeichnete Stärke noch weiter ausgebaut werden könne, erntet man meist nur ein Schulterzucken. Wir sind darauf konditioniert worden, Fehler zu finden und zu korrigieren. Und nur sehr wenige von uns haben sich bisher die Frage gestellt, wie sie noch besser in etwas werden können, worin sie schon sehr gut sind, was sie auszeichnet.

Dabei geht es nicht um ein undifferenziertes einseitiges Setzen auf „Stärken stärken“, vielmehr zeigen unsere Daten, dass ein nicht-linearer Ansatz zu wählen ist. Das Faszinierende ist nämlich, dass die 16 in den fünf

Clustern zusammengefassten unterscheidungswichtigen Führungskompetenzen jeweils mit unterstützenden Verhaltensweisen korreliert sind. Führungskräfte, die bezüglich einer solchen Führungs-Kernkompetenz besonders herausragend abschnitten, hatten tendenziell auch immer sehr viele Punkte in diesen unterstützenden Verhaltensweisen, die wir daher auch „Kompetenzbegleiter“ nennen.

Tipp: Die 16 Führungs-Kernkompetenzen sowie das System der unterstützenden Verhaltensweisen, der „Kompetenzbegleiter“ sind ausführlich erläutert im *Whitepaper „Wie außergewöhnliche Führungskräfte Gewinne verdoppeln: Im allgemeinen Muster die Gesetzmäßigkeit erkennen“* von Jack Zenger, Joe Folkman und Scott K. Edinger, das Sie ebenfalls bei der Scheelen AG erhalten können.

Dass diese entscheidenden 16 Führungs-Kernkompetenzen statistisch mit jeweiligen „Kompetenzbegleitern“ korreliert sind, zeigen unsere Daten eindrucksvoll – weniger offensichtlich ist aber der Grund für diesen Zusammenhang: Begründet A nun B oder B vielleicht A? Oder haben diese Kompetenzen und Verhaltensweisen vielleicht eine gemeinsame Wurzel, aus der sie stammen? Was wir momentan nur sagen können, ist, dass beispielsweise „Selbstbewusstsein und Durchsetzungsvermögen“ starke Unterstützungspartner für „Ehrlichkeit“ und „Integrität“ sind, oder dass Networking die technische Expertise“ einer Führungskraft als Stärke auf ein völlig neues Level führt. Ganz ähnliches kennen wir auch aus dem Sport, wo beispielsweise Weltklasse-Tennispieler eben nicht nur ihr Tennisspiel trainieren, sondern als „Kompetenzbegleiter“ auch Hanteltraining und Langlauf.

An diesem Komplex forschen wir noch – und laden alle Interessierten ein, mit uns in Dialog zu treten und gemeinsam die Führungsforschung noch weiter voran zu bringen. Vielleicht gelingt es uns, damit die zentralen Fragen vom Anfang dieses Whitepapers zu lösen.

Eine Kernfrage: Außergewöhnliche Führungskräfte entwickeln

Eine Frage können wir aber bereits beantworten: Ist es also überhaupt möglich, die hier beschriebenen außergewöhnlichen Führungskräfte zu entwickeln? Die simple Antwort lautet: Ja, wir können Führungskräfte entwickeln, die ihre Mitarbeiter motivieren, bessere Leistung zu zeigen und so die Produktivität des Unternehmens zu steigern. Es gibt viele Unternehmen, die als direkte Folge ihres Führungskräfteentwicklungsprogramms ihre Produktivität stetig steigern. General Electric beispielsweise wies in einer Zeit, in der die Produktivitätsverbesserungen bei vielen Unternehmen im Bereich von ein bis zwei Prozent dümpelten, eine jährliche Mitarbeiterproduktivitätssteigerung von fünf Prozent auf.

Die große Klammer: Kompetenz-Modelling in Unternehmen

Um substantielle Produktivitätszuwächse zu realisieren und diese Zuwächse langfristig zu halten, muss das Unternehmen ein Führungskräfteentwicklungsmodell verwenden, das die dafür erforderlichen Kompetenzen definiert, sowie Entwicklungsmethoden, die wirklich funktionieren. Realisiert werden kann dies im Rahmen eines professionellen Kompetenzmodellings in Unternehmen. Dies verknüpft Unternehmensstrategie, Führungs-Kernkompetenzen und –Verhaltensweisen und die erforderlichen Mitarbeiter-Kompetenzen mit Blick auf die Ergebnis- und Leistungssteigerung im Unternehmen. Auch hierzu steht Ihnen die Scheelen AG mit ihren Forschungsdaten und –ergebnissen als Diskussionspartner und Berater zur Verfügung.

Tipp: Nützliche Informationen zum professionellen Kompetenzmanagement in Unternehmen finden Sie im *Whitepaper zur Kompetenzmanagement-Studie „Kompetenzmanagement 2013“*, das Sie ebenfalls bei der Scheelen AG erhalten können.

Weiterführende Literatur:

- „How to be exceptional: Drive Leadership Success by Magnifying your Strength (McGraw-Hill, 2012)
- Ketchum Leadership Communication Monitor, o.O., Mai 2014
- Scheelen, Frank M. (Hrsg): Kompetenzmanagement 2013; Whitepaper zur Kompetenzmanagement-Studie, Bildungsverlag by Scheelen, Waldshut-Tiengen, 2013
- Scheelen, Frank M.; Bigby, David G.: Kompetenzorientierte Unternehmensentwicklung. Erfolgreiche Personalentwicklung mit Kompetenzdiagnostiktools. Haufe-Lexware, Freiburg 2011
- The extraordinary Leadership: Turning Good Managers into Great Leaders (McGraw-Hill, 2002)
- Zenger, Jack / Folkman, Joe / Edinger, Scott K.: „Wie außergewöhnliche Führungskräfte Gewinne verdoppeln: Im allgemeinen Muster die Gesetzmäßigkeit erkennen“, Bildungsverlag by Scheelen, Waldshut-Tiengen, 2014

SCHEELEN® AG, Klettgastr. 21, 79761 WT-Tiengen, www.scheelen-institut.com, info@scheelen-institut.com
SCHEELEN AG | Schweiz, Zeltweg 44, CH-8032 Zürich, www.scheelen-institut.ch, info@scheelen-institut.ch
SCHEELEN GmbH | Österreich, Harrachgasse 22, 1. Stock, A-8010 Graz, www.scheelen-institut.at, info@scheelen-institut.at

Strategischer Partner Zenger | Folkman in D | A | CH