



INSPIRING LEADER: Dem Geheimnis erfolgreicher Führungskräfte auf der Spur

Von Dr. Jack Zenger und Joseph Folkmann

Obwohl es bereits viele Forschungsarbeiten über das Wesen von Führungspersönlichkeiten gibt, bestätigen viele Fachleute und Wissenschaftler, dass manche Aspekte wahrer Führungsqualität ein Rätsel bleiben. Einer dieser mysteriösen Aspekte ist bisher weniger streng untersucht worden, deshalb wollen wir uns damit näher befassen.

Von Führungspersönlichkeiten sagt man oft, dass sie eine besondere Qualität besitzen, die sie von dem Rest unterscheidet. Sie erhalten dadurch einen besonders starken Einfluss auf andere. Sie faszinieren ihre Mitmenschen und helfen ihnen beeindruckende Erfolge zu erreichen. Diese Eigenschaft wird oft als "Charisma" bezeichnet, ein Begriff der von dem griechischen Wort für „Geschenk“ kommt. In der Antike glaubte man daran, dass diese Eigenschaft ein göttliches Geschenk war das manche erhielten – und manche eben nicht. Die praktische Folge war, dass Führungsqualitäten wie Ergebnisorientierung, die Fähigkeit überzeugende Präsentationen zu geben oder effektives Delegieren gelehrt wurden – und nicht Charisma.

Die Massenpresse beschreibt Führungspersönlichkeiten oft als charismatisch, und das gleiche Charakteristikum wird dann auch benutzt um den Erfolg dieser Person zu beschreiben. Wir hören oft Bemerkungen wie zum Beispiel „Ihr Charisma macht sie so effektiv in ihrer Rolle.“ Andere die zuhören, nicken übereinstimmend mit dem Kopf als ob sie diese Bewertung verstehen. Aber gerade weil Charisma unklar definiert und mysteriös war, gab es eigentlich nur wenig Einigung über die Beschaffenheit von Charisma oder die Ergebnisse, die es hervorbrachte.

Der Unterschied zwischen Inspiration und Charisma

Zenger | Folkman arbeitet mit führenden Organisationen an der Entwicklung von Systemen für die Weiterentwicklung von Führungskräften. Eine Komponente, die wir immer empfehlen ist die 360-Grad Feedback Beurteilung, welche die leistungsstärksten Führungskompetenzen misst.

Eine Kompetenz, die wir mit der 360-Grad Feedback Beurteilung messen ist „Inspiriert und motiviert zu hohen Leistungen.“ Unser Interesse an dieser Kompetenz intensivierte sich, als wir herausfanden, dass sie eine der einflussreichsten Führungsqualitäten ist. Wir haben 4 Gründe, warum wir uns auf diese Kompetenz konzentrieren:

- Sie differenziert am besten die Leistungsstarken von den Leistungsschwachen.
- Sie unterscheidet am besten die Leistungsstarken von dem Durchschnitt.
- Sie korreliert am Stärksten mit dem Engagement und Einsatz der Mitarbeiter
- Es ist die Kompetenz, die sich Mitarbeiter am meisten von Ihren Vorgesetzten wünschen.

Wir glauben ein ziemlich gutes Verständnis davon zu haben weshalb Führungspersönlichkeit motivierend und inspirierend sind. Was genau machen sie? Wie verhalten sie sich? Kann jeder Inspiration erlernen? Gibt es dafür einen bestimmten Weg oder führen verschiedene Pfade zum Ziel ein „Inspiring Leader“ zu werden?

Als wir damit begannen tiefer zu analysieren was Führungspersönlichkeiten inspirierend und motivierend macht, liefen wir in die scheinbar logische Falle und dachten, dass Charisma, als der meistgebrauchte Ausdruck, das gleiche ist wie Inspiration. Wir sind nun aber überzeugt, dass es möglich ist mit angemessener Genauigkeit zu bestimmen, was Leute meinen, wenn sie davon sprechen, dass jemand charismatisch ist. Wir sind zu dem Schluss gekommen, dass Charisma, für manche Menschen in speziellen Situationen, einen kleinen Teil dazu beiträgt als inspirierend und motivierend angesehen zu werden. Aber es gibt zahllose Führungspersönlichkeiten, die von ihren Kollegen als hoch motivierend und inspirierend angesehen werden, jedoch ganz sicher kein Charisma besitzen. Im Gegenzug gibt es sowohl Menschen, die als sehr charismatisch gesehen werden, aber den Test in Motivation und Inspiration nicht bestehen – besonders auf lange Sicht.

Warum interessieren wir uns so sehr für inspirierendes und motivierendes Verhalten?

Wir haben bereits die vier Gründe genannt, die erklären, warum die Kompetenz „Inspiriert und motiviert hohe Leistungen“ so wichtig ist. Es gibt jedoch einen weiteren wesentlichen Grund, weshalb wir uns darauf konzentrieren.

Es ist nämlich auch die Führungskompetenz, für die Führungspersönlichkeiten von ihren Managern, Gleichgestellten und Mitarbeitern allgemein die niedrigste Bewertung erhalten.

Denken Sie darüber einen Moment nach. Es ist die wichtigste Führungsqualität und gleichzeitig ist es der Bereich, für den Führungspersönlichkeiten niedrigste Bewertungen erhalten. Das ist keine gute Kombination, untermauert aber unser intensives Interesse an der Kompetenz.

Da ist zum einen die Frage diese Kompetenz zu verstehen und zu definieren; zum anderen ist es aber wichtig herauszufinden, kann man es lernen oder erwerben? Kann man es messen? Welche Auswirkung hat es wirklich? Gibt es eine bestimmte Art wie sich inspirierende Führungspersönlichkeiten verhalten, oder hat Inspiration verschiedene „Aromen“? Unsere Forschung hat die Antworten auf diese Fragen gefunden.

„Wie erreichen Organisationen und Individuen bessere Leistungen?“

Stellen Sie sich den frustrierenden Prozess vor, morgens die Kinder rechtzeitig aus dem Haus und in die Schule zu bekommen. Es ist ein Kampf, denn entweder sind sie zu langsam, oder bewegen sich überhaupt nicht. Eltern reagieren normalerweise mit lauter Stimme und gesteigerter Energie, aber hauptsächlich geht es darum die Kinder aus dem Haus zu zerrren. Wenn Sie an Situationen denken, in denen Sie mehr Leistung brauchen, welches Verhalten wenden Sie an? Gute neunzig Prozent von uns arbeiten härter. Wir nennen diese Kompetenz „Drang nach Erfolgserlebnissen“.

Es gibt eine andere Möglichkeit höhere Leistung zu erreichen, mit genau dem gleichen Ziel. Man kann es als „Anziehungskraft“ bezeichnen. Es ist die Fähigkeit andere zu „inspirieren und zu motivieren“.

Einer der Autoren fragte ein großes Publikum in Massachusetts „Wie viele von Ihnen wissen **wie man vorantreibt**?“ Alle Hände gingen nach oben. Aber dann fragte er „Wie viele von Ihnen wissen **wie man vorangeht**“? Wie viele von Ihnen, wenn Sie herausgefordert werden voranzugehen, wissen was zu tun ist?“ Nach dieser Frage war es weitestgehend ruhig im Publikum.

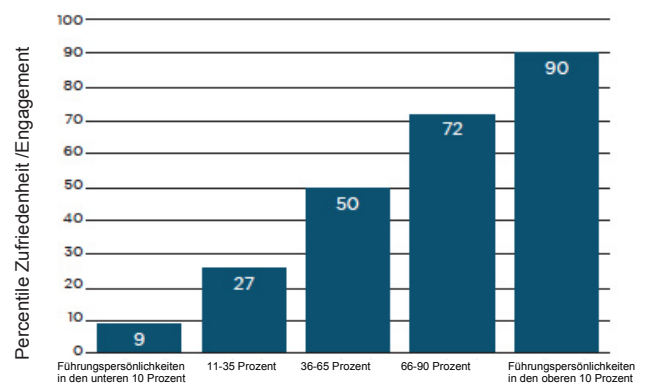
Die Herausforderung hinter Inspiration ist die Frage „Wissen Menschen wie man es tut?“

Das Thema Motivation am Arbeitsplatz wurde kürzlich von Daniel Pink in seinem Buch „Drive“ angesprochen¹. Er gibt überzeugende Argumente für die Tatsache, dass unsere konventionellen Theorien über Motivation am Arbeitsplatz ganz einfach falsch sind und schlägt ein absolut neues Verständnis dieser Kräfte vor die Menschen zu mehr Leistung führen. Er behauptet außerdem, dass wirkliche Motivation sehr viel mehr mit echter Zielsetzung, der Fähigkeit Kontrolle zu übernehmen und einer selbstständigen Arbeitsweise zu tun hat. Seine Forschung liefert einen nützlichen Rahmen für ein besseres Verständnis von dem, was Menschen zu mehr Leistung antreibt.

„Welche Auswirkung hat die Fähigkeit andere zu Inspirieren und zu Motivieren auf Unternehmensergebnisse“

Diese Graphik zeigt die 360-Grad Feedback Ergebnisse von Managern mit der Fähigkeit andere zu Inspirieren und zu Motivieren, aufgetragen gegen die Stufen von Zufriedenheit/Engagement. Beachten Sie die fast perfekte lineare Beziehung. Wenn ein Manager effektiver wird im Sinne seiner/ihrer Fähigkeit zu Inspirieren und zu Motivieren dann steigt das Niveau der Mitarbeiter-Zufriedenheit /Engagement entsprechend.

Einfluss auf Mitarbeiterengagement



Inspiriert und Motiviert andere

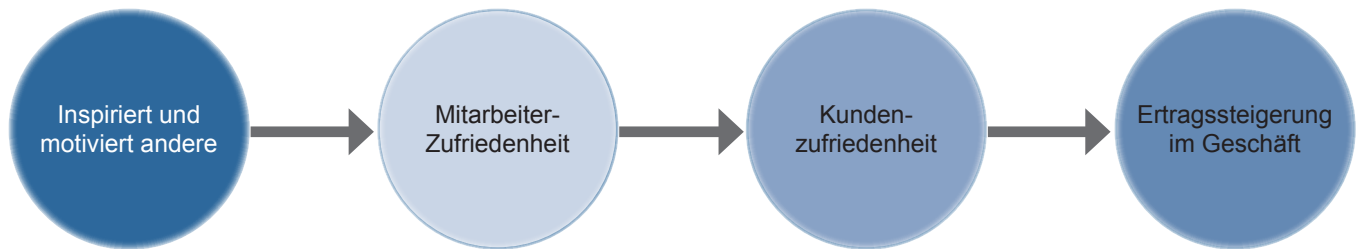
11.118 Globale Führungspersönlichkeiten Datenbank

Welche Auswirkungen hat dies? Wenn Mitarbeiter zufriedener und engagierter werden, dann schaffen sie bessere Kundenzufriedenheit; und das wirkt sich auf den erzielten Umsatz aus.

Das folgende Diagramm ist ein konkretes Beispiel das in der Harvard Business Review über das amerikanische Unternehmen Sears² veröffentlicht wurde.

¹ Daniel Pink, Drive: Was Sie wirklich motiviert, Riverhead Books, 2009

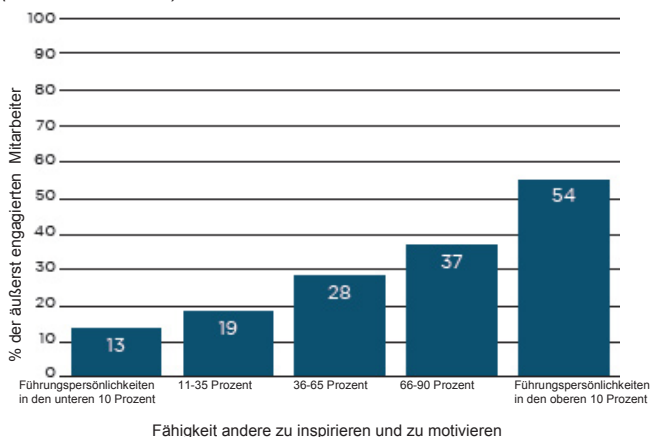
² The Employee-Customer-Profit Chain at Sears: Rucci, Kim, and Quinn, HBR Jan/Feb 1998.



Für jede Verbesserung in der Mitarbeiter-Zufriedenheit von 5 Punkten, steigt die Kunden-Zufriedenheit um 1,3%, welches wiederum die Umsätze um 0,5% steigen lässt, und das lässt sich umrechnen in einen zusätzlichen Jahres-Umsatz von 250 Mio. USD, wenn man ein Unternehmen von 50 Mrd. USD Umsatz ist. Best Buy, JC Penney und Marriott Corporation haben ähnliche Studien durchgeführt und vergleichbare Beziehungen gefunden.

In einer unserer anderen Studien haben wir die gleichen 360-Grad Feedback Ergebnisse genommen und gegen das Maß der Bereitwilligkeit der Mitarbeiter Überdurchschnittliches zu leisten aufgetragen (Go the Extra Mile). Die Graphik zeigt den deutlichen Unterschied zwischen den unteren zehn Prozent, die nur etwa dreizehn Prozent der Mitarbeiter zu überdurchschnittlichen Leistungen motivieren können, im Vergleich zu den oberen zehn Prozent die mehr als fünfzig Prozent haben.

Prozentsatz der Mitarbeiter die Überdurchschnittliches leisten (Go the Extra Mile)



„Welches Verhalten hilft einer Führungspersönlichkeit inspirierender zu werden?“

Der Bestand von umfangreichen 360-Grad Feedback Daten ist ein fabelhaftes Geschenk, besonders wenn es mit anderen Informationen über den Einfluss einer Führungspersönlichkeit auf Mitarbeiter und Unternehmensleistung einhergeht. In dieser Studie haben wir die Beurteilung von 183.000 Bewertern von 14.466 Führungskräften untersucht. Wir haben dann jene Führungspersönlichkeiten ermittelt, welche die höchsten Ergebnisse in der Kategorie „Inspiziert und motiviert andere zu hoher Leistung“ von ihren Managern, Gleichgestellten und Mitarbeitern erhielten.

Als nächstes haben wir analysiert durch welches Verhalten sich diese Gruppe von allen anderen unterscheidet.

Die Fragen die das 360-Grad Feedback beinhaltet sind umfassend und analysieren ein breites Spektrum von wichtigen Verhaltensweisen. Unsere Forschung zeigte zehn Begleiter-Verhaltensweisen, die beschrieben, was genau eine Führungspersönlichkeit tat.

1. Baut emotionale Beziehungen auf
2. Definiert ehrgeizige Ziele
3. Hat eine klare Vision
4. Kommuniziert viel und effektiv
5. Hilft anderen, sich weiterzuentwickeln
6. Praktiziert und fördert die Teamarbeit
7. Hat innovative Ideen
8. Zeigt Initiative
9. Unterstützt Veränderungsprozesse
10. Ist Vorbild für andere

Die Kombination dieser Verhaltensweisen hilft einer Führungskraft dabei mehr zu inspirieren.

Schauen Sie sich zum Beispiel das Begleitungs-Verhalten „Hilft anderen, sich weiterzuentwickeln“ an. Führungspersönlichkeiten denen die Aus- und Weiterbildung ihrer Mitarbeiter am Herzen liegt wissen was diese in ihrer Zukunft machen wollen. Sie führen regelmäßig Mitarbeitergespräche und fragen „Was denken Sie über ihre Karriere? Befinden Sie sich auf dem richtigen Weg? Haben Sie irgendwelche Möglichkeiten im Sinn die Ihnen dabei helfen den nächsten Schritt in Ihrem Job zu nehmen?“ Diese Gespräche inspirieren Mitarbeiter. Wir wissen von Statistiken, dass das Engagement für die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter ein sehr einflussreiches Werkzeug ist.

Sind diese zehn Verhaltensweisen zu komplex oder unerreichbar? Von „Baut emotionale Beziehungen auf“ über „Definiert ehrgeizige Ziele“ bis zu dem besseren Schaffen von einer „Hat eine klare Vision“ und der Vorgabe einer Richtung in die Menschen gehen sollten; jede dieser Fähigkeiten ist ein Führungsverhalten dass man sich aneignen kann. Es sind übliche Verhaltensweisen die auf außerordentliche Weise praktiziert werden.

Die gute Neuigkeit ist, dass Führungskräfte nicht alle zehn Begleitungs-Verhaltensweisen perfekt beherrschen müssen, um zu inspirieren. Sie können sich in keiner fatale Fehler leisten, aber wenn sich eine Führungspersönlichkeit in nur zwei oder drei von diesen Begleitungs-kompetenzen verbessert, kann sie inspirierender werden.

„Gibt es verschiedene Ansätze andere zu inspirieren und zu motivieren?“

Warren Buffett ist eine sehr inspirierende Führungspersönlichkeit, Leute vertrauen ihm wegen seinem Fachwissen als Investor und Wirtschaftsführer. Er ist gesellig, bodenständig und wird allgemein eher unterschätzt. Wenn er jedoch in Eisenbahnen investiert, steigen Eisenbahnaktien; wenn er sie verkauft, sinken sie. Er inspiriert eindeutig andere die investieren und Unternehmen leiten.

Aber auch Oprah Winfrey inspiriert Menschen. Ihre Methode ist jedoch ganz anders. Sie ist warm und einladend, und wahrscheinlich bekannt als die beste Interviewerin der Welt. Sehr öffentlich und extravagant ist auch sie eine erfolgreiche Unternehmerin. Zwei Menschen, beide inspirierend, jedoch mit unterschiedlichen Ansätzen in ihren Vorgehensweisen.

Wie können wir verstehen, was Menschen dazu anleitet emotionale Bindungen auf verschiedene Art herzustellen, und auf so unterschiedliche Weise zu inspirieren? Hier haben wir das Prinzip des „Reverse Engineering“ (Rekonstruktion) angewandt. Die 1.000 inspirierendsten Führungspersönlichkeiten in unserer Datenbank wurden zusammengefasst, um herauszufinden welchen „Ansatz“ sie haben, um ihre Umwelt zu inspirieren. Nachdem wir jene Führungskräfte mit den höchsten Ergebnissen in Inspiration und Motivation bestimmt hatten, konnten wir danach unsere Daten analysieren um die anderen Verhaltensweisen zu erhalten, die mit Inspiration einhergehen. Wir konnten sechs verschiedene und effektive Ansätze festlegen, die Menschen nutzen um zu inspirieren.

Wir bestimmten sechs Ansätze die von Führungspersönlichkeiten genutzt werden. Die meisten Führungskräfte neigen dazu ein oder zwei am häufigsten zu gebrauchen. Jeder der ersten vier Ansätze die weiter unten beschrieben sind, werden in mehr als 20% der Fälle als erster oder zweiter Ansatz genutzt; Die letzten beiden werden dabei am wenigsten genutzt.

1. Der Treiber

Was machen Treiber? Dies sind Führungspersönlichkeiten, die sehr zielgerichtet auf das Endergebnis hinarbeiten. Sie verstehen was die Organisation braucht und von ihnen erwartet. Deadlines und Zusagen sind für sie unbeweglich und sie würden alles dafür tun, diese zu erreichen. Sie gehen sprichwörtlich durch Mauern, um ihr Ziel zu erlangen. Sie wissen, dass es notwendig ist, innerhalb eines vorgesehen Zeit- und Kostenrahmens zu bleiben, also versammeln sie das Unternehmen um sich, um diese Zielsetzungen zu erreichen. Basierend auf unseren derzeitigen Forschungsergebnissen ist dies der geläufigste Ansatz zu inspirieren.

Die Begleitungs-Verhaltensweisen, die am meisten mit diesem Ansatz in Verbindung gebracht werden sind u.a. „Definiert ehrgeizige Ziele“ und „Zeigt Initiative“.

2. Der Prinzipientreue

Die höchste Priorität dieser Führungskräfte ist die Betonung der Integrität. Sie gehen niemals Kompromisse ein wenn es darum geht was sie als richtig und ethisch erachten. Sie lassen ihren Worten Taten folgen und halten Versprechen ein. Sie konzentrieren sich darauf die Regeln zu befolgen und machen Dinge richtig. Sie verschleiern die Wahrheit nicht. Unternehmen brauchen solche Leute. Ohne sie kommen wir nicht voran. Es ist der zweite geläufigste Ansatz zu inspirieren.

Die Begleitungs-Verhaltensweise, die am meisten mit diesem Ansatz in Verbindung gebracht wird ist „Ist Vorbild für andere“.

3. Der Visionär

Visionäre Führungspersönlichkeiten besitzen die Fähigkeit, ein überzeugendes und klares Bild für die Zukunft herzustellen. Das Gesamtbild erhält Leben durch ihr klares Gespür für Richtung und Zukunftsorientierung. Taktische Prioritäten stellen keine Hindernisse dar in der Realisierung ihrer sehr erreichbaren, jedoch trotzdem hohen Ziele. Dieser Ansatz enthält den dritten Platz in der Häufigkeit des Gebrauchs.

Der Visionär hat als Begleitungs-Verhaltensweisen eine „Hat eine klare Vision“ und „Unterstützt Veränderungsprozesse“.

4. Der Verstärker

Was machen Verstärker? Sie sorgen dafür, dass wir uns gut fühlen, hören uns zu und behandeln uns mit Respekt und Würde. Ihr Ansatz ist mitzuziehen und nicht Druck. Verstärker bauen positive Beziehungen auf, die überall mitgehen und alles machen. Sie haben sicher schon einmal gehört, wenn jemand sagt „Für die Person würde ich alles tun.“ Warum? „Weil ich den Eindruck hatte, dass sie es ehrlich meint.“

Die Begleitungs-Verhaltensweisen, die am meisten mit diesem Ansatz in Verbindung gebracht werden sind das Praktizieren von „Kommunikation“, „Hilft anderen, sich weiterzuentwickeln“, und „Praktiziert und fördert die Teamarbeit“.

5. Der Enthusiast

Enthusiasten zeigen Leidenschaft, Vitalität und Dynamik. Passives Verhalten ist ihnen fremd und dynamische Entscheidungen liegen in ihrer Natur. Sie haben eine extrovertierte Persönlichkeit und erzeugen Energie und Begeisterung. Enthusiasten bringen Leben in ein Unternehmen.

Die Begleitungs-Verhaltensweise, die am meisten mit diesem Ansatz in Verbindung gebracht wird ist das „Aufbauen von Emotionalen Bindungen“ durch ihren Enthusiasmus.

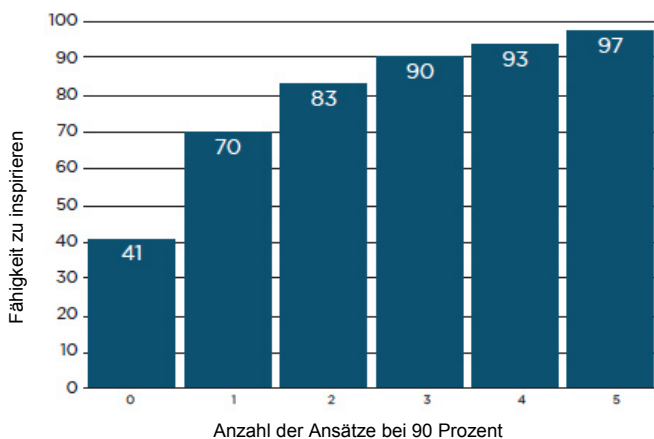
6. Der Experte

Führungskräfte, die Experten sind, bringen wichtige Informationen zu jedem Meeting. Jeder hat sie gerne um sich, denn sie haben immer nützliche, technische Informationen. Wegen ihres Technologie-Verständnisses helfen sie dabei Probleme zu lösen, die sehr schwierig oder heikel sind. Sie sind bereit dieses persönliche Fachwissen zu nutzen, um bessere Lösungen für das Unternehmen umzusetzen. Dies ist der mit Abstand am wenigsten genutzte Ansatz, Führungskräfte verlassen sich nur um etwa 5% ihrer Zeit auf ihr Experten-Dasein.

Die Begleitungs-Verhaltensweise, die am meisten mit dem Ansatz des Experten-Daseins in Verbindung gebracht wird ist „*Hat innovative Ideen*“.

Welches ist der beste Ansatz?

Jeder Ansatz ist förderlich, aber Führungskräfte tendieren dazu einen Ansatz den anderen vorzuziehen oder mehr zu nutzen. Beruhend auf der Persönlichkeit liegt es auf der Hand, dass manche Ansätze manchen Menschen leichter fallen als anderen. Die meisten Führungskräfte, die wir untersucht haben tendieren zu dem ersten oder zweiten Ansatz. Es lässt sich jedoch feststellen, dass eine Führungskraft eher als inspirierende Führungspersönlichkeit angesehen wird, wenn er/sie mehr als einen Ansatz nutzt.



Werden drei Ansätze gut ausgeführt, hebt dies eine Führungskraft in die Top 10% aller Führungskräfte eines Unternehmens. Vorausgesetzt, dass die meisten mit ein oder zwei beginnen ist die große Herausforderung für die Mehrheit der Führungskräfte einen dritten Ansatz hinzuzufügen.

Wer muss mehr inspirieren?

Das Herausbilden von Stärken in diesen Bereichen ist nicht nur für die Wenigen an der Spitze der Pyramide gedacht. Aber es ist auch nicht ausschließlich für das Mittelmanagement bestimmt. Diese Denkweise und Mentalität muss das gesamte Unternehmen auf jeder Ebene durchdringen.

Es ist offensichtlich hilfreich wenn die oberste Führung einer Organisation inspirierend und motivierend ist. Diese Personen haben einen breiten Einfluss und heben für alle die Messlatte. Jedoch arbeitet ein Geschäftsführer eines Unternehmens nicht täglich mit seinen Vertriebs- oder Produktionskräften. Vorgesetzte und Manager der ersten Ebene beeinflussen die Mehrheit der Mitarbeiterschaft. Ihre Fähigkeit zu inspirieren hat den größten Einfluss auf die größte Anzahl von Menschen.

Die kleinen Dinge zählen

Die Daten sind verfügbar. Wir haben unsere Recherche gemacht und wissen, dass Unternehmen einen signifikanten Produktivität- und Leistungsanstieg erfahren, wenn sie sich auf die Fähigkeit zu inspirieren konzentrieren.

Manche glauben, dass Inspiration etwas ist, das Führungspersönlichkeiten nur bei großen Anlässen tun. Sie denken dabei an die Jahresansprache, wenn Führungskräfte vor der gesamten Belegschaft stehen und sie anspricht und inspiriert. Wirkliche Inspiration ist aber mehr als das. Das tägliche Handeln einer Führungspersönlichkeit beeinflusst die Mitarbeiter. Wenn eine Führungskraft schlecht gelaunt ins Büro kommt, dann zählt das. Wenn eine Führungskraft ihren Optimismus, Begeisterung und Leidenschaft mit ihren Kollegen teilt, dann zählt das. Wenn eine Führungskraft morgens direkt in seinem Büro verschwindet und sich den ganzen Tag nicht sehen lässt, dann zählt das. Aber wenn eine Führungspersönlichkeit jeden Tag für ein paar Minuten im Büro mit den Mitarbeitern spricht, sie fragt wie es ihnen geht, ihnen für ihre Arbeit dankt und sie ermutigt mehr zu leisten, dann zählt das. Alles was Führungspersönlichkeiten tun zählt. Alles was jeder Mitarbeiter auf jeder Ebene tut zählt.

Zenger Folkman

Führungsstärken hervorheben

Zenger Folkman hilft Unternehmen zu florieren, indem wir die Effektivität von Führungskräften auf allen Ebenen steigern. Unsere einzigartige, auf Stärken basierende Entwicklungsmethode hilft Führungskräften schneller und besser zu agieren. Jedes Angebot basiert auf Forschung und der Nutzung unserer umfangreichen empirischen Datenbank. Die Endergebnisse sind statistische signifikante Verbesserungen in der Art wie Führungskräfte führen, wie sie ihre Mitarbeiter engagieren und wie ihr Unternehmen davon profitiert; und es sowohl Führungskräften als auch Unternehmen erlaubt zu neuen Höhen aufzusteigen.

Jack Zenger, D.B.A., ist Mitbegründer und Geschäftsführer von Zenger Folkman und gilt weltweit als Experte im Bereich der Führungskräfteentwicklung. Er ist ein hochangesehener und viel gefragter Redner, Berater und Coach für Führungskräfte; Jack erhielt 2011 den Lifetime Achievement Award in Workplace Learning and Performance von der American Society of Training and Development. Er ist der Autor oder Mitautor von 12 Büchern über Führungskräfte und Teams, wie auch des Bestsellers: *The Extraordinary Leader: Tuning good Managers into Great Leaders* (McGraw-Hill, 2009).

Joe Folkman, Ph. D., ist ein viel gefragter Vortragsredner und Konferenzteilnehmer, Berater einiger der erfolgreichsten Unternehmen der Welt und Autor oder Mitautor von sechs Büchern. Seine Arbeiten erschienen im National Business Employment Weekly des Wall Street Journal sowie in den Zeitschriften Training and Development und Executive Excellence.

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