



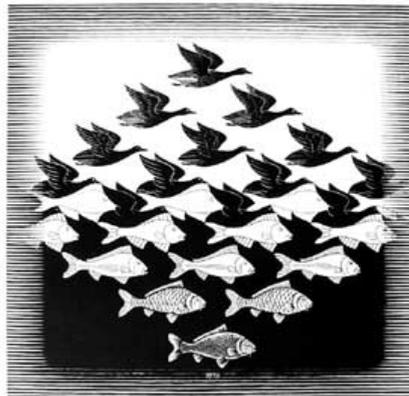
# Wie außergewöhnliche Führungskräfte Gewinne verdoppeln:

## Der Zusammenhang zwischen Führungsqualität und Unternehmenserfolg

von Jack Zenger, Joe Folkman und Scott K. Edinger

### Ein Muster wird erkennbar

Wenn Sie lange genug auf die Zeichnung von M. C. Escher rechts schauen, erkennen Sie ein geheimnisvolles Muster – eine Ente verwandelt sich in einen Fisch. Ähnlich der Entzifferung eines Escher-Werkes entschlüsseln wir seit Jahren Trends in der Führung, und wir haben dabei ein Muster entdeckt: Außergewöhnliche Führungskräfte können Gewinne verdoppeln.



der gesehen haben, ist überwiegend das Ergebnis von geheimen Brainstormingsitzungen in Führungsetagen und persönliche Abhandlungen berühmter und erfolgreicher Top-Führungskräfte. Das mag alles interessant sein, aber was irritiert, ist die Vielzahl der Meinungen zu Kernfragen der Unternehmensführung sowie der widersprüchlichen Modelle zur Führungskräfteentwicklung.

Ein derart gewagte Behauptung wirft zweifellos einige Fragen auf, die wir in diesem Artikel beantworten wollen:

- Welchen Einfluss haben Führungskräfte auf den Gewinn?
- Wie können Unternehmen ihre Gewinnchancen verbessern und womöglich ihren Gewinn verdoppeln?
- Wie können wir durch die Kunst der Führung Gewinn und Wachstum steigern?
- Über welche Hebel lässt sich der Gewinn am wirksamsten steigern?
- Mit welchen Daten lässt sich die Behauptung stützen, dass außergewöhnliche Führungskräfte die Gewinne verdoppeln?
- Woran erkennen und wie entwickeln wir außergewöhnliche Führungskräfte?

Der Zusammenhang zwischen Führungsqualitäten und Unternehmensergebnis ist bis zu einem gewissen Grad erwiesen. Was wir jedoch in den Bergen von Veröffentlichungen zum Thema Führung wieder und wie-

### Muster nicht erfinden, sondern entdecken

Zenger|Folkman haben sich zum Ziel gesetzt, das Studium der Führungsqualitäten auf wissenschaftlichere Füße zu stellen. Wir haben Forschungsergebnisse gesammelt, die die drastische Behauptung untermauern, wonach Führungskräfte im Guten wie im Schlechten das Unternehmensergebnis unmittelbar beeinflussen.

Einer der Autoren, Dr. Folkman, leitet seit einigen Jahren ein Team, das eine substanzielle Datenbank bestehend aus rund 300'000 Feedback-Instrumenten analysiert hat, in denen es um die Führungsqualitäten von rund 30'000 Managern ging. Dabei gingen wir schlicht von der Prämisse aus, dass, wer wissen will, wie effektiv eine Führungskraft ist, am besten ihre Mitarbeiter befragt.

---

*Wenn Sie wissen wollen, wie effektiv eine Führungskraft ist, fragen Sie am besten deren Mitarbeiter.*

---

Diese Fragebögen wurden Mitarbeitern von Hunderten von Unternehmen in aller Welt vorgelegt. Konkrete Leistungsmessgrößen der Untersuchungsgruppe gestattete uns, die Führungseffektivität der Manager mit ihren messbaren Geschäftsergebnissen zu vergleichen.

Dieser datengestützte Ansatz half uns, unser Verständnis von Führung zu erweitern, indem wir erkannten, wie wir eine außerordentliche Führungskraft identifizieren können und wie sich eine durchschnittliche Führungskraft hin zu einer außergewöhnlichen Führungskraft entwickelt. Im Ergebnis liefert unser Führungsmodell unseren Kunden praktische und taktische Methoden zur Bestimmung eines Führungsschwerpunkts sowie die Mittel zur Entwicklung entsprechender Stärken.

Wir werden im Folgenden noch auf dieses Konzept zu sprechen kommen.

Vor allem aber konzentriert sich unsere Arbeit zur Führungskräfteentwicklung auf die von den Führungskräften realisierten Geschäftsergebnisse. Auf diese Weise können wir beweisen, dass sich unser Modell der Führungskräfteentwicklung am Ende konkret in den Geschäftsergebnissen niederschlägt – mit anderen Worten, dass »außergewöhnliche Führungskräfte die Gewinne verdoppeln«.

### Der Einfluss der Führungseffektivität auf den Nettogewinn

In einer Studie, die wir im Auftrag einer Fortune-500-Handelsbank erstellten, entdeckten wir überzeugende Beweise für den signifikanten Einfluss der Führungseffektivität auf den Nettogewinn.

Glücklicherweise handelte es sich um eine Organisation, in der die Gewinnanalyse relativ einfach war. Normalerweise verhält es sich jedoch anders, so dass die Messung des tatsächlichen Gewinns häufig ein schwieriger Prozess ist. In diesem konkreten Fall konnten wir viele der exogenen Faktoren, die das Bild hätten verfälschen können, isolieren und so den signifikanten Einfluss der Führungseffektivität auf den wirtschaftlichen

Erfolg nachweisen.

Wir begannen mit einer 360-Grad-Befragung der Führungskräfte, die einen quantitativ signifikanten Unterschied in der Effektivität einer Führungskraft ausmachen. Als

*Schlechte Führungskräfte machen Verlust, gute Führungskräfte erwirtschaften Gewinn und außergewöhnliche Führungskräfte verdoppeln den Gewinn!*

nächstes unterteilten wir die Führungskräfte in drei Gruppen: Die obersten 10 Prozent waren die besten, die untersten 10 Prozent waren die schlechtesten und die mittleren 80 Prozent waren die übrigen Führungskräfte. Diese Einteilung lieferte einen klaren Kontrast zwischen schlechten und guten Führungskräften, anhand dessen wir die Wirkung einer auf höchstem Niveau praktizierten Unternehmensführung erkennen konnten. Anschließend setzten wir diese Daten mit den Betriebsgewinnen der Abteilungen in Beziehungen, für

die diese Führungskräfte jeweils verantwortlich waren. Dass die untersten 10 Prozent schlechte und die obersten 10 Prozent gute Werte zeigten, war zu erwarten; überraschend war hingegen, wie signifikant diese Unterschiede ausfielen.

Die folgende Grafik zeigt das Resultat unserer Studie zum Einfluss außergewöhnlicher Führungskräfte auf den Nettogewinn ihres Unternehmens: Auf der vertikalen Achse ist für die untersten 10 Prozent der Führungskräfte ein Gesamtnettoverlust von 1,2 Mio. US-Dollar, für die mittleren 80 Prozent ein Gesamtnettogewinn von 2,4 Mio. US-Dollar und für die obersten 10 Prozent ein Gewinn von nahezu 4,5 Mio. US-Dollar abgetragen. Diese erstaunlichen Ergebnisse lassen sich in einer einfachen Schlussfolgerung zusammenfassen: Schlechte Führungskräfte verlieren Geld, gute Führungskräfte machen Gewinn und außergewöhnliche Führungskräfte erzeugen einen Gewinn, der mehr als das Doppelte des Durchschnittsgewinns der übrigen 90 Prozent beträgt!

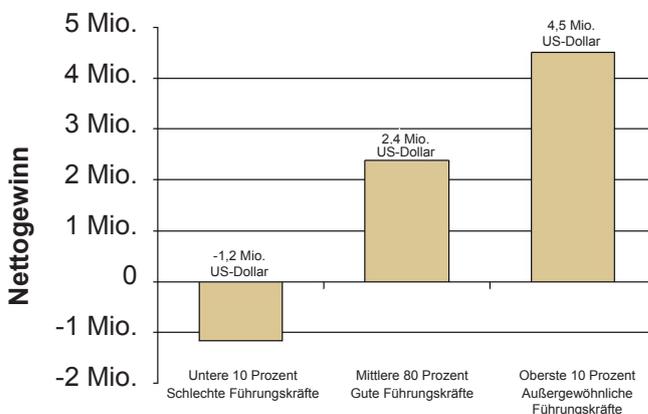


Abbildung 1: Der Einfluss effektiver Unternehmensführung auf den Nettogewinn

### Das Erfolgs - Muster

Verdoppeln außergewöhnliche Führungskräfte den Gewinn eines Unternehmens stets und überall? Auch wenn sie dies im vorgestellten Fall taten, lautet die Antwort auf die Frage zugegebenermaßen: »Vermutlich nicht.« Dass wir diese Frage nicht definitiv beantworten können, liegt daran, dass sich die Isolierung der bei der Messung des Gewinns beteiligten Faktoren unglaublich schwierig gestaltet.

Dennoch verfügen wir über ausreichend Daten, um zu zeigen, dass der allgemeine Trend vermutlich derselbe sein wird, ganz gleich, ob den absoluten bzw. Prozentzahlen zufolge eine schlechte Führungskraft 1 Mio. US-Dollar verliert oder ein Nullergebnis liefert, oder ob eine Spitzenführungskraft die Gewinne verdoppelt oder um 20 Prozent steigert. In allen Fällen lautet die Feststellung: Gute Führungskräfte erzeugen einen höheren wirtschaftlichen Erfolg als schlechte, und außergewöhnliche Führungskräfte liefern signifikant bessere Ergebnisse.

Wir können die Leistung von Führungskräften in Bereichen, die den größten Einfluss auf den Unternehmensgewinn haben, in konsistenter Weise messen. Aufgrund dieser Fähigkeit sind wir in der Lage, belastbare Mess-

kriterien für den Einfluss der Unternehmensführung auf das Unternehmensergebnis aufzustellen. Dabei handelt es sich häufig um Faktoren wie Mitarbeiterfluktuation, Mitarbeiterengagement, Kundenzufriedenheit und Produktivität. Und weil wir diese Dinge objektiv und empirisch messen können und das allgemeine Muster stets dasselbe ist, können wir mit Überzeugung sagen: So verdoppeln außergewöhnliche Führungskräfte die Gewinne!

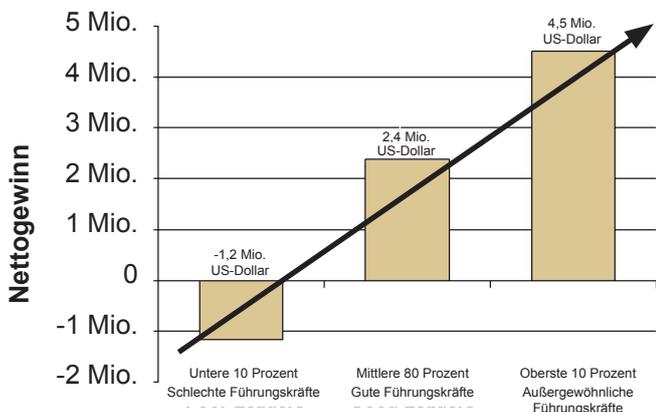


Abbildung 2: Das Erfolgs - Muster

### Wie Führungskräfte den Gewinn beeinflussen

Zwar lässt sich Rentabilität nicht immer unmittelbar messen, aber es existieren Forschungsergebnisse zu Faktoren, die ihrerseits Einfluss auf den Unternehmensgewinn haben. So hat beispielsweise die Sears-Studie<sup>1</sup> gezeigt, dass in einer gegebenen Sears-Filiale die Kundenzufriedenheit typischerweise mit jeder fünfprozentigen Verbesserung der Einstellung und Engagement der Mitarbeiter zu ihrer Tätigkeit und zu ihrem Arbeitgeber um 1,3 Prozent zunimmt, was sich wiederum in einem Gewinnplus des Unternehmens von 0,5 Prozent niederschlägt. Dieses Muster scheint auch auf andere Einzelhändler zuzutreffen. Unsere Kollegen von Starbucks verweisen auf eine starke Korrelation zwischen der Rentabilität einer Filiale und dem Engagement der Mitarbeiter.

Selbst wo wir den Rohgewinn eines Unternehmens nicht direkt bestimmen können, liefert die Messung der für die Rentabilität ausschlaggebenden Faktoren stabile Resultate. Zu diesen indirekten Einflussfaktoren der Führungseffektivität gehören:

1. Mitarbeiterzufriedenheit/-engagement
2. Mitarbeiterfluktuation
3. Anteil der Mitarbeiter, die innerlich gekündigt haben
4. Zufriedenheit mit der Vergütung
5. Hohes Engagement seitens der Führungskraft

<sup>1</sup> A. J. Rucci, S. P. Kim und R. T. Quinn, »The Employee-Customer-Profit Chain at Sears«, Harvard Business Review, Januar 1998, S. 82-97.

Die Resultate sind dramatisch. Im Fall des Einflusses der Führungseffektivität auf Mitarbeiterzufriedenheit und -engagement beispielsweise ergab sich für die untersten 10 Prozent der Führungskräfte ein Wert unterhalb der 25-Prozent-Marke auf der Achse von Mitarbeiterzufriedenheit und -engagement, während Mitarbeiter, deren Führungskräfte zu den obersten 10 Prozent gehörten, Werte um die 75-Prozent-Marke aufwiesen.

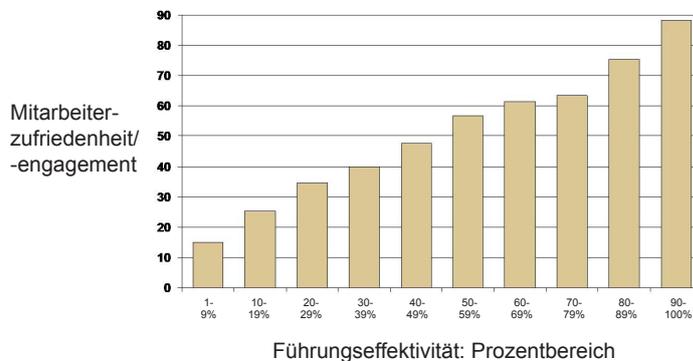


Abbildung 3: Führungseffektivität und Mitarbeiterzufriedenheit/-engagement

Ein weiteres Beispiel: Mehr als 50 Prozent der Mitarbeiter von Führungskräften aus dem unteren 10-Prozent-Bereich, aber nur etwas über 15 Prozent der Mitarbeiter von Führungskräften aus dem oberen 10 Prozent-Bereich haben innerlich gekündigt. (Ungefähr die Hälfte der Mitarbeiter eines Unternehmens, die mit dem Gedanken der Kündigung spielen, kündigen tatsächlich binnen Jahresfrist!)

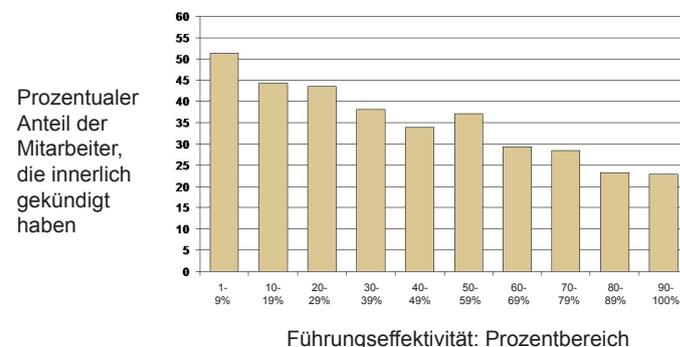


Abbildung 4: Führungseffektivität und Anteil der Mitarbeiter, die innerlich gekündigt haben

Selbst die Zufriedenheit mit der Vergütung zeigt ein dramatisches Gefälle: Während weniger als 37 Prozent der Beschäftigten von Unternehmen, die von Führungskräften des unteren 10-Prozent-Bereichs geleitet werden, mit ihrer Vergütung zufrieden sind, sind dies fast 60 Prozent der Beschäftigten von Unternehmen, die von Führungskräften aus dem oberen 10-Prozentbereich geleitet werden. Das Interessante an dieser Statistik ist, dass Führungskräfte aus dem oberen 10-Prozent-Bereich ihre Beschäftigten nicht unbedingt besser bezahlen als Führungskräfte aus dem unteren 10-Prozent-Bereich; in Wirklichkeit sind sie häufig der lebende Beweis für den alten Spruch: »Keine Bezahlung bringt mich dazu, für diesen Menschen zu arbeiten.«

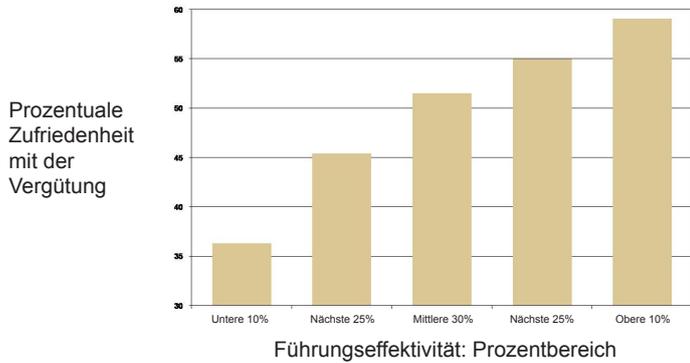


Abbildung 5: Führungseffektivität und Zufriedenheit mit der Vergütung

Nachdem wir den signifikanten und messbaren Einfluss der Führungsqualitäten auf den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens nachgewiesen haben, werfen wir jetzt einen Blick auf die offensichtlichen Fragen, die sich an dieser Stelle ergeben.

### Wie entwickeln Unternehmen Führungskräfte, die die Gewinne verdoppeln können?

Für die Unternehmen bestehen beträchtliche Möglichkeiten, ihre Ergebnisse zu verbessern, indem sie Führungskräfte entwickeln, die beispielsweise ihre Mitarbeiter zu besserer Leistung motivieren, oder die es verstehen, Produktivitätshindernisse zu erkennen und aus dem Weg zu räumen.

Das ist kein vollkommen neues Konzept. Im Jahr 1976 veröffentlichte Robert Sibson seine Ergebnisse zum Zusammenhang zwischen verbesserter Produktivität und gesteigerten Gewinnen<sup>2</sup>. Unsere Untersuchungen bestätigen Sibsons Resultate und tragen sie ins 21. Jahrhundert. Tatsächlich gilt: Wenn die Personalkosten 50 Prozent\* betragen und die Produktivität sich um 10 Prozent verbessert, dann steigert dies den Gewinn vor Steuern um 100 Prozent. Selbst wenn die Produktivität sich lediglich um 5 Prozent verbessert und die Personalkosten bei 50 Prozent liegen, erhöht sich der Vorsteuergewinn noch um 50 Prozent!

Und verbessert sich die Produktivität um ...

	5%	10%	20%	40%
20%	20%	40%	60%	260%
30%	30%	60%	120%	240%
40%	40%	80%	160%	320%
50%	50%	100%	200%	500%

Dann erhöht sich der Vorsteuergewinn um ...

Abbildung 6: Einfluss des Produktivitätszuwachses auf den Gewinn

<sup>2</sup> Robert E. Sibson, Increasing Employee Productivity, AMACOM, New York, 1976, S. 12.

\* gemessen am Umsatz

### Ist ein Produktivitätszuwachs von 10 Prozent realistisch?

Möglicherweise lassen sich über Faktoren wie Mitarbeiterzufriedenheit, -engagement und -fluktuation unmittelbar den Unternehmenserfolg beeinflussen, aber ist ein Produktivitätszuwachs von 10 Prozent realistisch?

Untersuchungen von Hunter, Schmidt und Judiesch sowie von Gallup und Zenger|Folkman zufolge haben Führungskräfte ausreichend Gelegenheit, mehr Engagement an den Tag zu legen, als für einen 10-prozentigen Produktivitätszuwachs erforderlich ist.

Hunter, Schmidt und Judiesch beispielsweise fanden heraus, dass in Jobs von mittlerer Komplexität ein Mitarbeiter im obersten Perzentil um 85 Prozent produktiver war als ein Mitarbeiter im Median.

Gallup fand heraus, dass überraschende 55 Prozent der Beschäftigten kein Engagement zeigen im Vergleich zu 29 Prozent, die engagiert sind. Die verbleibenden 16 Prozent sind sogar »aktiv unengagiert« und verursachen so für die US-Wirtschaft Kosten von mindestens 350 Milliarden US-Dollar!

Zenger|Folkman kam zu dem Ergebnis, dass lediglich 14 Prozent der Beschäftigten hohe Zufriedenheit und hohes Engagement zeigen, 40 Prozent mäßig zufrieden und mäßig engagiert sind und fast die Hälfte, 46 Prozent, geringe Zufriedenheit und geringes Engagement zeigen.

Wie diese Resultate belegen, besteht hier viel Spielraum für Produktivitätszuwächse. Der nächste logische Schritt ist demnach, außergewöhnliche Führungskräfte zu entwickeln. Klingt gut, aber wie soll das gehen?

### Außergewöhnliche Führungskräfte entwickeln

Die erste Frage könnte hier lauten: Ist es überhaupt möglich, außergewöhnliche 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.

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. Alibimäßig durchgeführte oder trendy Führungskräfteentwicklungsprogramme, bei denen eine verhaltensändernde Wirkung nicht nachweisbar ist, und die sich nicht auf jene Verhaltensweisen konzentrieren, auf die es letztlich ankommt, sind nicht angebracht.

Indem wir – nach dem Vorbild »evidenzbasierter« Arzneimittel – aggregierte Daten von 300'000 360-Grad-Befragungen zu 30'000 Managern sammelten, konnten wir ein Führungskräfteentwicklungsmodell erstellen, das für die Unternehmen von echtem Wert ist. Zu diesem Zweck haben wir 16 Kompetenzen ermittelt, **die die besten Unternehmen vom Rest unterscheiden**.

Mag auch der Schwerpunkt je nach Unternehmen und Branche ein anderer sein, so haben wir festgestellt, dass diese 16 Kompetenzen in den von uns untersuchten Unternehmen durchweg die größte Rolle spielten. Folglich müssen wir diese Führungskompetenzen oder -stärken aufbauen, um außerordentliche Führungskräfte zu entwickeln, die Produktivität zu steigern und auf diese Weise die Unternehmensgewinne zu maximieren.

### Ein erwiesenes Führungsmodell

Mittels unserer datenbasierten Herangehensweise ist es uns gelungen, ein empirisch abgeleitetes und wissenschaftlich begründetes Führungskräfteentwicklungsmodell zu erstellen, dem zufolge sich außergewöhnliche Führungskräfte durch 16 Kompetenzen auszeichnen, die sich in folgende fünf Verhaltenskategorien unterteilen lassen:

1. Ergebnisorientierung
2. Veränderungsinitiative
3. Charakter
4. Zwischenmenschliche Fähigkeiten
5. Persönliches Fachwissen

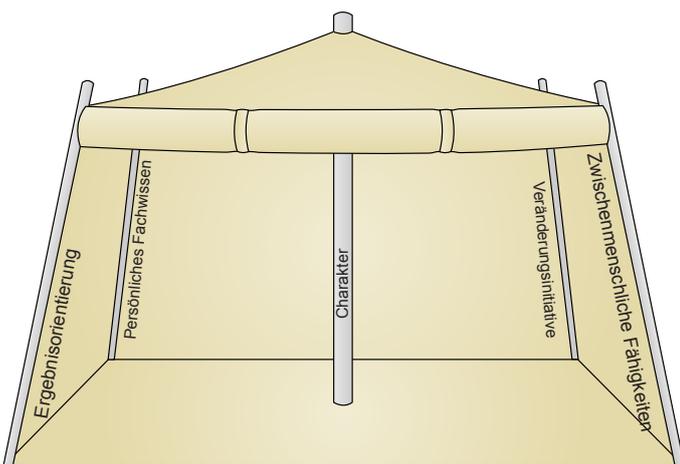


Abbildung 7: Führungskräftemodell von Zenger|Folkman

Die 16 Kompetenzen in diesen fünf Kategorien, wie beispielsweise Integrität und Ehrlichkeit oder Eigeninitiative, zeichnen am häufigsten und durchgängigsten die Führungskräfte mit den besten Werten aus. (Siehe Abbildung 8.)

### Wie hängen Kompetenzen und Leistung zusammen?

Der Zusammenhang zwischen diesen Verhaltensweisen und der resultierenden Leistung erschließt sich vielleicht nicht immer auf den ersten Blick, ist aber von entscheidender Bedeutung. Eine Führungskraft beispielsweise, die den Fokus auf Resultate setzt, lernt dabei, dass sich dieser Fokus auszahlt. Die Mitarbeiter, die diese Verbesserungen ebenfalls beobachten, folgen daraufhin dem Beispiel ihres Vorgesetzten. So erzeugt die Ergebnisorientierung der Führungskraft eine positive Eigendynamik.

Eine andere interessante Beobachtung lautet, dass erstklassige und talentierte Mitarbeiter Integrität und Ehrlichkeit zu schätzen wissen und sich zu Führungskräften hingezogen fühlen, die technisch kompetent und gut im Lösen von Problemen sind. Was wäre also besser geeignet als ethische Prinzipien, Charakter und persönliches Fachwissen, um Talente zu gewinnen?

Ein weiteres Beispiel: Führungskräfte mit zwischenmenschlichen Fähigkeiten schaffen eine Unternehmenskultur, die die Mitarbeiter zu verstärktem Einsatz und Engagement für ihren Job motiviert. Indem Führungskräfte Hindernisse aus dem Weg räumen, vermitteln sie ihren Mitarbeitern das Gefühl von Wertschätzung und Respekt. Dies schafft eine ermutigende Kultur, in der sich Teams voll entfalten können.

Veränderungsinitiative ist eine Verhaltensweise, die dem Unternehmen und seinen Beschäftigten langfristig gute Dienste leistet, weil sie Voraussetzung dafür ist, dass das Unternehmen auf der Höhe der Zeit bleibt und sich so seinen Wettbewerbsvorteil bewahren kann.

Niemand ist in allen Bereichen gleich außergewöhnlich, was auch kein Problem darstellt. Demnach sind die Führungskräfte mit den besten Leistungen in drei oder vier Feldern besonders stark; wichtig ist nur, dass diese Felder verteilt sind und sich nicht auf einen Bereich beschränken. Eine Führungskraft kann nur in wenigen dieser 16 Kompetenzen außergewöhnlich sein und dennoch die Produktivität ihres Unternehmens steigern.

Ein anderes interessantes Ergebnis ist, dass jemand, der sich weder durch offensichtliche Schwächen noch durch außergewöhnliche Stärken auszeichnet (somit also in keinem Bereich richtig gut oder richtig schlecht ist), ins untere Drittel der Führungskräfteverteilung seines Unternehmens fällt. Bereits eine einzige erkennbare Stärke wirkt Wunder in der Wahrnehmung der Mitarbeiter und hebt die betreffende Führungskraft ins 64. Perzentil. Drei Stärken befördern die Wahrnehmung seiner Führungseffektivität ins 81. Perzentil, und vier oder fünf Stärken sichern ihm einen Platz im obersten 10-Prozent-Bereich.

Ergebnis-orientierung	Veränderungs-initiative	Charakter	Zwischen-menschliche Fähigkeiten	Persönliches Fachwissen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ergebnis-orientiertes Handeln</li> <li>• Definiert ehrgeizige Ziele</li> <li>• Zeigt Initiative</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwickelt strategische Perspektiven</li> <li>• Veränderungs-initiative</li> <li>• Schärft den Blick für die Außenwelt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beweist Aufrichtigkeit und Ehrlichkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommuniziert viel und erfolgreich</li> <li>• Inspiriert und motiviert andere zu guter Leistung</li> <li>• Schafft Beziehungen</li> <li>• Entwickelt andere</li> <li>• Praktiziert und fördert die Teamarbeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verfügt über technisches/fachliches Wissen</li> <li>• Löst und analysiert Probleme</li> <li>• Hat innovative Ideen</li> <li>• Entwickelt sich selbst weiter</li> </ul>

Abbildung 8: 16 Kompetenzen außergewöhnlicher Führungskräfte

## Eine zentrale Kompetenz

Interessanterweise gibt es unter den 16 Kompetenzen eine, die bei der Unterscheidung des obersten 10-Prozent-Bereichs vom Rest eine herausragende Rolle spielt: »**Inspiriert und motiviert andere zu guter Leistung**«.

Diese Kompetenz aus der Kategorie der zwischenmenschlichen Fähigkeiten wurde von den unterstellten Mitarbeitern als die wichtigste Kompetenz genannt, die eine Führungskraft haben sollte. Sie wies die stärkste Korrelation zum Mitarbeiterengagement auf, und viele Mitarbeiter erkennen intuitiv eine starke Verbindung zur Produktivität.

Eine Führungskraft, die diese Kompetenz nicht von Natur aus mitbringt, und davon gibt es nicht wenige, tut sich unter Umständen schwer, diese Schwäche zu kompensieren. Abgesehen von den in der Stellenbeschreibung festgelegten Aufgaben, wird von der Führungskraft erwartet, dass sie ihre Mitarbeiter inspiriert und motiviert, wenn das Unternehmen erfolgreich sein will. Dabei ist es im Gegensatz zur weitverbreiteten Vorstellung vergleichsweise einfach, Mitarbeiter zu guter Leistung zu motivieren. Dazu reicht es, in den Führungskräften jene Kompetenzen fördern, die sich positiv auf ihre Fähigkeit zu inspirieren und zu motivieren auswirken.

## Wie können wir die inspirierenden Fähigkeiten von Führungskräften verbessern?

Früher galt die Theorie, dass Führungskräfte ihre Mitarbeiter am besten dadurch zu mehr Leistung motivieren, dass sie Druck auf sie ausüben, aufmunternd auf sie einreden, sie mit neuen Vergütungssystemen locken, Konkurrenzsituationen zwischen ihnen schaffen, sie vor schwierige Herausforderungen stellen oder sie mit der leistungsstärkeren Konkurrenz konfrontieren.

Unsere Forschungen förderten hingegen einige vielversprechende neue Ansätze zutage.

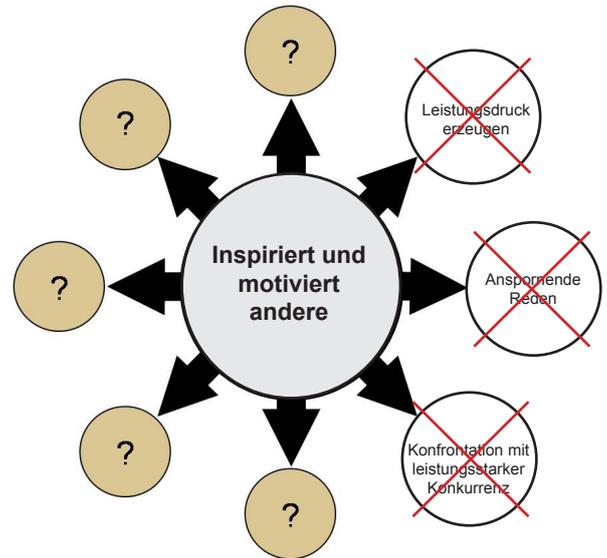


Abbildung 9: Die zentrale Kompetenz

Unsere empirische Analyse zeigte, dass alle 16 Kompetenzen, die für außergewöhnliche Führungskräfte kennzeichnend sind, jeweils mehrere begleitende Verhaltensweisen oder Kompetenzbegleiter haben.

Bei diesen Kompetenzbegleitern handelt es sich um eine Handvoll Verhaltensweisen, die mit der jeweiligen Kompetenz statistisch korrelieren, wobei der Zusammenhang nicht immer intuitiv ist. Indem wir diese begleitenden Verhaltensweisen stärken, fördern wir zugleich die Kompetenz. Der Vergleich zum Crosstraining im Sport mag hier hilfreich sein. Denken Sie beispielsweise an einen Läufer, der neben dem reinen Lauftraining noch Gewichte hebt, Langstrecken schwimmt oder Aerobic-Übungen macht.

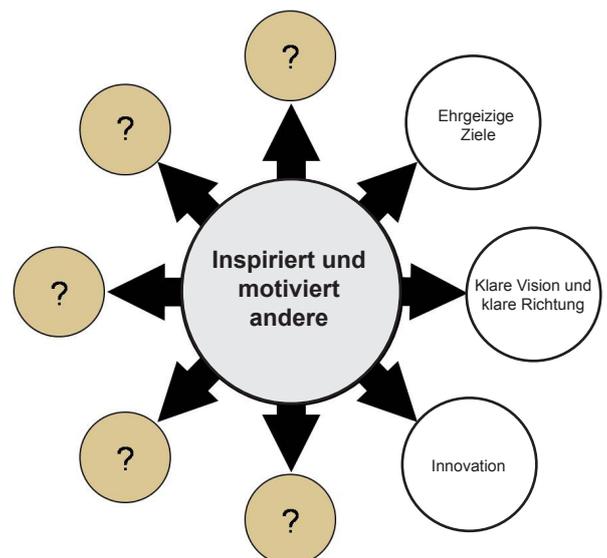


Abbildung 10: Beispiel für begleitende Verhaltensweisen

Wenn sich ein Unternehmen also inspirierendere und motivierendere Führungskräfte wünscht, könnte ein vielversprechender Ansatz darin bestehen, in den Führungskräften die begleitenden Verhaltensweisen zu dieser Kompetenz zu fördern. Dazu gehört:

1. Den Mitarbeitern ehrgeizige Ziele setzen.
2. Für das Unternehmen eine klare Vision und eine klare Richtung vorgeben.
3. Mehr Innovations- und Risikobereitschaft zeigen.
4. Mitarbeiter entwickeln.
5. Mehr Teamarbeit und Kooperation praktizieren.
6. Mehr Eigeninitiative zeigen.
7. Als Vorbild agieren.

## Veränderungen dauerhaft machen

Die Führungskräfteentwicklung ist kein neues Konzept. Es gibt viele Ansätze und jedes Unternehmen muss selbst entscheiden, welcher Prozess sich am besten eignet.

Eines ist jedoch sicher: Was immer eine Führungskraft in einem Führungskräfteprogramm lernt, wird sie wieder verlernen, wenn es bei der Einmalaktion bleibt. Neue Fähigkeiten und Verhaltensweisen, die nicht über einen längeren Zeitraum hinweg eintrainiert werden, verfliegen wieder. Statistisch gesehen gehen 87 Prozent von dem, was jemand in einem Führungskräfteprogramm lernt, binnen 30 Tagen wieder verloren, solange keine Auffrischung im Rahmen eines Follow-up-Prozesses erfolgt.<sup>3</sup>

Dazu reicht es unter Umständen schon, monatliche Fortschrittsberichte von Teammitgliedern, Kollegen, Beschäftigten und Mitarbeitern zu nutzen und darin beispielsweise zu konkreten Verbesserungsvorschlägen aufzufordern. Auch Mini-Erhebungen können Teil des Follow-up-Prozesses sein.

Diese Mini-Erhebungen im Abstand von vier bis sechs Monaten fördern verbesserungsfähige Bereiche im Sinne von „vorher-nachher“ zutage.<sup>4</sup>

Messung und Feedback sind durch nichts zu ersetzen, und es existieren diverse Follow-up-Metriken und -Instrumente, die sich zusammen mit maßgefertigten oder traditionelleren Führungskräfteentwicklungsprogrammen einsetzen lassen. Zenger|Folkman hat beispielsweise das Online-Tool ActionPlan Mapper(TM) im Programm, das Erfolge und Meilensteine dokumentiert. Es gibt regelmäßig Fortschritts- und Erinnerungsmeldungen aus und fragt konkret, was die Führungskraft getan hat oder zu tun gedenkt, um ihre Ziele zu erreichen.

Ein solcher interner Prozess hält das Bewusstsein der Führungskraft zur Weiterentwicklung ihrer Führungskompetenzen wach. Fortschritte in diesem Bereich schlagen sich unmittelbar in einer verbesserten Produktivität nieder und schließen so den Kreis zur Anfangsfragestellung, wie Führungskräfte Gewinne verdoppeln können!

## Abschließende Gedanken

In der Regel wissen wir intuitiv um den Einfluss der Führungsqualitäten auf die Unternehmensgewinne, und wir haben hier diverse Fakten präsentiert, die diesen Zusammenhang belegen.

In unserer »Extraordinary-Leader«-Studie haben wir aufgezeigt, wie es möglich ist, außergewöhnliche Führungskräfte zu entwickeln. Dabei konnten wir bestätigen, dass sich Führungsqualitäten in Dollar messen lassen. Um es auf eine einfache Formel zu bringen: Gute Führungskräfte erzeugen mehr wirtschaftlichen Erfolg als schlechte, und außergewöhnliche Führungskräfte erzeugen sehr viel mehr wirtschaftlichen Erfolg als gute. In Anbetracht dieser Tatsache tun Sie sicherlich gut daran, in Ihrem Unternehmen alles in Ihrer Macht Stehende zu tun, um großartige Führungskräfte zu entwickeln.

<sup>3</sup> Neil Rackham, SPIN Selling, McGraw-Hill, New York, 1988.

<sup>4</sup> Marshall Goldsmith, Laurence Lyons und Alyssa Freas, »Teambuilding Without Time Wasting«, Coaching for Leadership – How the World's Greatest Coaches Help Leaders Learn, Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco, 2000.

SCHEELEN® AG, Klettgastr. 21, 79761 WT-Tiengen, [www.scheelen-institut.com](http://www.scheelen-institut.com), [info@scheelen-institut.com](mailto:info@scheelen-institut.com)

**Strategischer Partner Zenger | Folkman in D | A | CH**

---

## **Zenger | Folkman**

*Extraordinary Performance. Delivered.*

Wir sind auf die Führungskräfte- und Performanceentwicklung spezialisiert, die sich unmittelbar in der Rentabilität eines Unternehmens niederschlägt. Mittels bahnbrechender empirischer Forschungsmethoden unter Verwendung von 360-Grad-Befragungen und anderen Erhebungsmethoden haben wir eine der weltgrößten Sammlungen von Forschungsdaten zum Thema Unternehmensführung geschaffen – mit Hunderttausenden von Feedback-Instrumenten zu Zehntausenden von Managern.

Indem wir mittels Implementierungstools und personalisiertem Coaching Stärken aufbauen, entwickeln wir in Führungskräften, Coachs und anderen Interessenten jene Kompetenzen, die kennzeichnend sind für einige der erfolgreichsten Menschen der Welt. Unsere bewiesenen, praktischen Methoden erzeugen ein klares Bild, wie sich Führungsqualitäten in Gewinn niederschlagen, und wie sich dies in Unternehmen verwirklichen lässt.

**John H. »Jack« Zenger, D. B. A.**, wurde im Jahr 1994 in die Human Resources Development Hall of Fame aufgenommen und im Jahr 2005 mit dem Thought Leader Award seiner Branchenkollegen ausgezeichnet. Er ist Autor oder Mitautor von sieben Büchern über Unternehmensführung und Teams und gilt als einer der maßgeblichen Stimmen zum Thema Unternehmensperformanceverbesserung und Führungskräfteentwicklung.

**Joseph Folkman, Ph. D.**, ist 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 T&D und Executive Excellence.

**Scott K. Edinger** hilft jedes Jahr Hunderten von Führungskräften, in ihren Unternehmen Führungstalent zu entwickeln und Veränderungen erfolgreich zu planen und umzusetzen. Er ist ein vielgefragter Vortragsredner und war an mehreren Publikationen wie Selling Point und Sales and Marketing Management beteiligt.