

## Forscher entdecken die Rezepte für herausragende Führung

**Wissenschaftler glauben herausgefunden zu haben, was eine hervorragende Führungskraft auszeichnet. Es lohnt sich, in solche Köpfe zu investieren: Unternehmen mit exzellenten Chefs sind überdurchschnittlich erfolgreich.**

*Von Frank Scheelen, Experte für Leadership und Kompetenz-Management sowie Gründer und Kopf der Scheelen AG*

**W**ollen Unternehmen erfolgreich sein, sollten sie sich nicht mit guten Führungskräften begnügen. Gut ist im Management nämlich nicht gut genug. Wer sich damit zufriedengibt, wird auch nur zufriedenstellend wirtschaften. Um wirklich nach vorne zu kommen, bedarf es exzellenter Führungskräfte. Denn sie schaffen es, Unternehmensgewinne zu verdoppeln.

Studien der US-amerikanischen Führungsforscher Jack Zenger und Joseph Folkman zeigen einen unmittelbaren Zusammenhang zwischen Führungsqualität und Unternehmensertrag. Sie haben mehr als 50.000 Führungskräftebeurteilungen ausgewertet und unter anderem festgestellt: Außergewöhnliche Manager – laut Studie fallen nur zehn Prozent darunter – haben einen erheblichen Einfluss auf den Netto-Unternehmensgewinn. Der Profit, der in ihren Firmen erwirtschaftet wird, ist mehr als doppelt so hoch wie der Durchschnittsertrag der übrigen 90 Prozent. Das heißt: Außergewöhnliche Führungskräfte garantieren einen weit höheren wirtschaftlichen Erfolg als gute Führungskräfte.

Da drängt sich die Frage auf, was eine außergewöhnliche Führungskraft ausmacht. Tatsächlich helfen die Untersuchungen von Zenger und Folkman zu erkennen, wie solch eine exzellente Führungskraft „tickt“. Demzufolge sind 16 Kompetenzen entscheidend, die wiederum den folgenden fünf Verhaltenskategorien zuzuordnen sind (siehe Tabelle „Die 16 Chefkompetenzen“):

1. Ergebnisorientierung,
2. Veränderungen vorantreiben,
3. Charakter,
4. interpersonelle Fähigkeiten sowie
5. individuelle Fähigkeiten.



Der Zusammenhang zwischen den Verhaltensweisen und der Leistung erschließt sich vielleicht nicht immer auf den ersten Blick, ist aber von entscheidender Bedeutung. Beispiel Ergebnisorientierung: Eine Führungskraft, die den Fokus auf Resultate legt und entsprechende Ziele in der inhaltlichen Arbeit und der Mitarbeiterführung setzt, erntet entsprechend die Früchte. Die Mitarbeiter, die das beobachten, werden dem Beispiel ihres Vorgesetzten folgen. So erzeugt die Ergebnisorientierung der Führungskraft eine positive Eigendynamik.

Auch das Vorantreiben von zielführenden Veränderungen ist eine der Verhaltensweisen, die dem Unternehmen und seinen Beschäftigten langfristig Erfolg versprechen. Nur wenn das mit der nötigen Entschlossenheit geschieht, wird das Unternehmen auf der Höhe der Zeit bleiben und sich seinen Wettbewerbsvorteil bewahren. Gerade in der agilen Unternehmenswelt kommt es darauf an, Veränderungsbereitschaft zu zeigen und Flexibilität unter Beweis zu stellen. Wer von sich aus aktiv wird, ist als Macher vorne dabei.

### **Ehrliche Chefs sind beliebt**

Eine weitere Beobachtung: Ehrliche, integre Führungskräfte sind beliebt. Für sie strengen sich die Mitarbeiter an. Diese Chefs predigen nichts, was sie nicht selbst beherzigen. Zudem stehen sie für ihre Versprechen und Zusagen ein. Und sie gewinnen leicht das Vertrauen anderer, indem sie in deren Sinne „das Richtige“



tun. Herausragende Chefs achten auf ethische Grundsätze und zeigen sich selbst in schwierigen Situationen moralisch gefestigt. Mit alldem schaffen sie eine vertrauensvolle Atmosphäre.

Zwischenmenschliche oder „interpersonelle“ Kompetenzen sind ebenso wichtig: Außergewöhnlich gute Führungskräfte motivieren ihre Mitarbeiter zu verstärktem Einsatz und Engagement und schaffen ein Wir-Gefühl, indem sie in kraftvoller Sprache kommunizieren, auf ihre Mitarbeiter eingehen und sie fördern. Sie übertragen ihnen Verantwortung und vertrauen ihrerseits, dass die Mitarbeiter es „richtig machen“. Dies alles entspringt nicht gerade einem hierarchischen Führungsstil.

Herausragende Manager können gut auf Augenhöhe kommunizieren. Für Teamwork sind

sie sich nicht zu schade. Sie verstehen sich eher als Coach denn als Vorgesetzter ihrer Mitarbeiter, und es gelingt ihnen, gute Beziehungen aufzubauen. Da agile Arbeitsweisen auf dem Vormarsch sind, die den Mitarbeitern mehr Spielraum für selbstverantwortliches Handeln geben, sind das besonders wichtige Eigenschaften. Die Fähigkeit, Beziehungen aufzubauen, hilft auch im Umgang mit Kunden und Geschäftspartnern sowie beim Aufbau und Pflegen von Netzwerken.

Doch auch exzellente Führungskräfte sind nur Menschen – und nicht perfekt. So wird es wohl keinen Manager geben, der alle 16 Schlüsselkompetenzen aufweist. Das ist auch nicht notwendig, denn es kommt vielmehr auf die Ausprägung der Kompetenzen an: Wer in einigen Schlüsselbereichen herausragend ist, hat das Zeug zur exzellenten Führungskraft. Steve Jobs zum Beispiel war im sozialen Umgang höchst umstritten. Doch der Apple-Gründer war so herausragend in Sachen Inszenierung, visionärem Denken und Kreativität, dass seine Fehler überdeckt wurden.

Zudem hatte der ehemalige Apple-Chef eine entscheidende Schlüsselkompetenz: Er verstand es, andere zu inspirieren und zu Höchstleistungen zu motivieren. Sein Erfolg gründete

wesentlich auf dieser Fähigkeit, die den Studien von Zenger und Folkman zufolge für hervorragende Führung quasi unabdingbar ist. In den USA wird diese Kompetenz als wichtigste Fähigkeit bewertet, die eine Führungskraft haben sollte, und auch hierzulande gilt sie als eine der drei wichtigsten Kompetenzen.

**Die Vorbildfunktion ist wichtig**

Führungskräfte, die es verstehen, andere zu inspirieren und zu motivieren, sind visionsgeleitet: Sie vermitteln ihren Mitarbeitern ein großes Ziel und helfen dabei, dass sich alle in die gleiche Richtung orientieren. Zudem haben sie in der Regel eine positive Haltung ihren Mitarbeitern gegenüber. Sie schenken ihnen Vertrauen, trauen ihnen etwas zu und glauben daran, dass sie erfolgreich sein werden. Somit können sie auch gut delegieren und lassen ihre Mitarbeiter machen, ohne groß zu kontrollieren. Diese Führungskräfte wissen auf der anderen Seite aber auch, dass sie eine Vorbildfunktion haben. Ihnen ist klar, dass Verhalten von Gefühlen geprägt ist und dass sich Gefühle übertragen lassen. Das nutzen sie sowohl im persönlichen Umgang mit ihren Mitarbeitern als auch bei öffentlichen Auftritten, wenn sie das Unternehmen nach außen vertreten, oder auch beim Netzwerken. (hk)

**Die 16 Chefkompetenzen**

Ergebnisorientierung	Veränderung vorantreiben	Charakter	Interpersonelle Fähigkeiten	Individuelle Fähigkeiten
Handelt ergebnisorientiert	Entwickelt strategische Perspektiven	Zeigt hohe Integrität und Ehrlichkeit	Kommuniziert kraftvoll und effektiv	Technische/berufliche Erfahrung
Setzt herausfordernde Ziele	Zeigt Veränderungsinitiative		Inspiriert und motiviert andere zu Höchstleistungen	Problemlösung und -analyse
Ergreift Initiative	Verbindet und repräsentiert die Organisation nach außen		Baut Beziehungen auf	Innovation
			Entwickelt und fördert andere	Entwickelt sich selbst weiter
			Zusammenarbeit und Teamwork	

Quelle: Scheelen AG