



## Führungskräfte-Entwicklung

### **Wie Schlüsselkompetenzen für exzellentes Leadership erkannt und entwickelt werden**

von Frank M. Scheelen, Vorstandsvorsitzender der Scheelen AG

*Es gibt insgesamt 16 Kompetenzen, die zu hervorragender Führung führen. Das zeigen aktuelle Forschungsergebnisse. Doch nur drei bis vier von diesen Schlüsselkompetenzen müssen Manager in herausragender Weise haben, um sich von anderen Führungskräften abzuheben. Diese gilt es, über ihre jeweiligen „Begleitkompetenzen“ zu entwickeln.*

Um Unternehmen nach vorne zu bringen, reicht es für diese nicht aus, gute Führungskräfte im Hause zu haben. Sie brauchen vielmehr außergewöhnlich gute Führungskräfte. Denn nur exzellente Leader haben einen erheblichen positiven Einfluss auf den Unternehmensgewinn. Das ist keineswegs nur eine These: 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 Durchschnittsgewinn der übrigen 90 Prozent beträgt.

#### **Führungskräfte müssen nicht perfekt sein – sie müssen aber klare Stärken haben**

Da stellt sich die Frage, was nun die außergewöhnlichen Führungskräfte von anderen Führungskräften unterscheidet. Welche Kompetenzen haben diese hervorragenden 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, Veränderungen vorantreiben, Charakter, interpersonelle Fähigkeiten,

individuelle Fähigkeiten. (Im Schaubild unter dem Text sind die Kompetenzen zugeordnet zu diesen fünf Bereichen dargestellt.)

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.

### **Kompetenz "inspiriert und motiviert andere zu Höchstleistungen" hat Schlüsselrolle**

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 Bereich der zwischenmenschlichen Fähigkeiten zählt, nämlich eine Schlüsselrolle ein. Sie ist für hervorragende Führung quasi unabdingbar. In den USA wird diese Kompetenz als wichtigste Fähigkeit bewertet, die eine Führungskraft haben sollte. 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 positive Haltung gegenüber anderen führt dazu, dass diese Führungskräfte generell weniger kontrollieren als andere. Vielmehr ermutigen sie dazu, dass jeder sein Bestes gibt.

### **Begleitkompetenzen der Inspirationskompetenz**

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 Gefühlen 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:

- Sie setzen ehrgeizige Ziele
- Sie vermitteln eine klare Vision und geben eine klare Richtung vor
- Sie zeigen mehr Eigeninitiative als andere
- Sie unterstützen die Entwicklung ihrer Mitarbeiter
- Sie fördern Teamarbeit und Kooperation
- Sie zeigen Innovations- und Risikobereitschaft und unterstützen innovative Ideen.

#### **Weitere Schlüsselkompetenz: die Charaktereigenschaft "integer und ehrlich"**

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 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 von Unternehmensressourcen geht. Selbst in schwierigen Situationen zeigen sie moralische Festigkeit.

Die (Begleit-)Kompetenzen hier:

1) Führungskräfte mit hoher Integrität und Ehrlichkeit sind fürsorglich und rücksichtsvoll sowie verlässlich. Sie praktizieren und fördern Verbindlichkeit.

2) Sie verbreiten Optimismus. Damit einher geht nicht zuletzt, dass sie ihre Mitarbeiter motivieren und anspornen.

3) Sie handeln ergebnisorientiert und sind entschlossfreudig. Auch mit 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 keine Ergebnisse erzielen.

### **Führungskräfte-Entwicklung ähnelt vom Ansatz her einem Marathon-Training**

Das Wissen um solche Korrelationen spielt bei der Führungskräfteentwicklung eine wichtige Rolle. Damit kann die Ausbildung der Schlüsselkompetenzen gefördert – und es ist möglich, gute Führungskräfte zu außergewöhnlichen zu entwickeln. Vor allem aber ist die Entdeckung der Begleitkompetenzen beziehungsweise das Wissen darum, welche „Kompetenz-Kameraden“ sich um die Schlüsselkompetenz gruppieren, der Knackpunkt schlechthin für die Führungskräfte-Entwicklung. Denn über diese Kompetenzbegleiter kann die Schlüsselkompetenz gestärkt werden. Das verhält sich wie bei einem Training für einen Marathon-Lauf: Nicht allein das immerwährende Lauftraining bringt den Marathonläufer zum Erfolg. Wichtig ist ein Crosstraining, welches auch Krafttraining und Stretching sowie Langstrecken-Schwimmen umfasst. Zudem ist eine gesunde Ernährung wichtig.

### **Stärken stärken!**

Nicht zuletzt ist es bei der Führungskräfte-Entwicklung wichtig, sich auf die Stärken des Managers und nicht auf dessen Schwächen zu konzentrieren. An drei bis vier Kompetenzen zu arbeiten, diese noch mehr hervorzubringen, 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 Bestandsaufnahme 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 Managers. 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.

## Die 16 Schlüsselkompetenzen für exzellente Führungsqualität

Erlebnis-orientierung	Veränderungen vorantreiben	Charakter	Interpersonelle Fähigkeiten	Individuelle Fähigkeiten
<ul style="list-style-type: none"> <li>› Handelt ergebnis-orientiert</li> <li>› Setzt heraus-fordernde Ziele</li> <li>› Ergreift Initiative</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Entwickelt strategische Perspektiven</li> <li>› Zeigt Verände-rungsinitiative</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/be-ruflliche Erfahrung</li> <li>› Problemlösung und -analyse</li> <li>› Innovation</li> <li>› Entwickelt sich selbst weiter</li> </ul>

Quelle: Zenger|Folkman / Scheelen AG

**Frank M. Scheelen**, ist erfolgreicher Unternehmer, Experte für Kompetenzmanagement, Leadership-Forscher, Autor und Speaker. „Wir fördern menschliches und unternehmerisches Wachstum“ ist die Mission seiner Unternehmensberatung Scheelen AG, der es um die Erforschung und Entwicklung aller menschlichen Potenziale und Kompetenzen geht. Als Partner der US-amerikanischen Unternehmensberatung Zenger Folkman überträgt er die Forschungserkenntnisse zum Thema "exzellente Führung" auf den deutschsprachigen Markt. [www.scheelen-institut.de](http://www.scheelen-institut.de).

