

Mitarbeiter begeistern wie Steve Jobs

## Die 16 Eigenschaften eines sehr guten Managers

**Management-Forscher glauben - nach zahlreichen Auswertungen - herausgefunden zu haben, was eine sehr gute Führungskraft auszeichnet. Es lohnt sich, diese anzuwerben, denn Firmen mit solchen Chefs sind überdurchschnittlich erfolgreich.**

Wollen Unternehmen erfolgreich sein, sollten sie lieber nicht auf gute Führungskräfte setzen. Gut ist im Führungsbereich nämlich nicht gut genug. Wer sich damit zufrieden gibt, wirtschaftet auch nur zufriedenstellend. Um wirklich nach vorne zu kommen bedarf es exzellenter Führungskräfte. Denn sie schaffen es, Unternehmensgewinne zu verdoppeln.

### Je besser der Manager, desto höher der Unternehmensgewinn

Studien der US-amerikanischen Führungsforscher Jack Zenger und Joseph Folkman zeigen einen unmittelbaren Zusammenhang zwischen Führungsqualität und Unternehmensprofit. Sie haben mehr als 50.000 Führungskräftebeurteilungen ausgewertet und unter anderem festgestellt: Außergewöhnliche Führungskräfte - sie machen laut den Studien zehn Prozent der Manager aus - haben einen ganz erheblichen Einfluss auf den Netto-Unternehmensgewinn. Denn sie erzeugen einen Gewinn, der mehr als das Doppelte des Durchschnittsgewinns der übrigen 90 Prozent beträgt. Das heißt: Außergewöhnliche Führungskräfte erzeugen sehr viel mehr wirtschaftlichen Erfolg als gute Führungskräfte.



Eine Führungskraft sollte idealerweise immer nah an den Mitarbeitern sein und sich mehr als Coach denn als autoritärer Chef verstehen.

Foto: Jacob Lund - shutterstock.com

Da drängt sich die Frage auf, wer denn als außergewöhnlich gute Führungskraft gilt? Tatsächlich haben die Untersuchungen von Zenger und Folkman möglich gemacht, zu erkennen, wie solch eine exzellente Führungskraft "tickt". Demzufolge sind 16 Kompetenzen entscheidend, die wiederum den folgenden fünf Verhaltenskategorien zuzuordnen sind:

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 Ziele setzt - sei es bei der inhaltlichen Arbeit oder auch in der Mitarbeiterführung -, 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.

Auch bei der Veränderungsinitiative handelt es sich um eine Verhaltensweise, die dem Unternehmen und seinen Beschäftigten langfristig Erfolg verspricht. Sie ist Voraussetzung dafür, dass das Unternehmen auf der Höhe der Zeit bleibt und sich so seinen Wettbewerbsvorteil bewahren kann. Gerade in der heutigen agilen Unternehmenswelt kommt es darauf an, auf Veränderungen zu reagieren und somit auch flexibel zu sein. Wer Veränderungen von sich aus anstößt, ist als Macher vorne dabei.

## **Exzellente Führungskräfte sind ehrlich**

Eine weitere Beobachtung ist: Ehrliche und integre Führungskräfte sind beliebt, für sie strengen sich die Mitarbeiter an. Diese Chefs predigen 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 achten auf ethische Grundsätze und zeigen selbst in schwierigen Situationen moralische Festigkeit. Mit alldem schaffen sie vor allem eins: eine vertrauensvolle Atmosphäre im Unternehmen. Und genau dies steigert in der Regel auch die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter.

Das gleiche gilt für die zwischenmenschlichen Fähigkeiten oder auch interpersonellen Kompetenzen: 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.

Außergewöhnliche Führungskräfte 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. Auch dies sind Eigenschaften, die mit fortschreitender agiler Arbeitsweise, die den Mitarbeitern mehr Spielraum für selbstverantwortliches Handeln gibt, einmal mehr von Bedeutung sind. Die Fähigkeit, Beziehungen aufzubauen, hilft außerdem beim Umgang mit Kunden und Geschäftspartnern sowie beim Netzwerken.

## Motivationsfähigkeit ist einer der wichtigsten Chef-Kompetenzen

Ergebnis-orientierung	Veränderungen vorantreiben	Charakter	Interpersonelle Fähigkeiten	Individuelle Fähigkeiten
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Handelt ergebnis-orientiert</li> <li>• Setzt herausfordernde Ziele</li> <li>• Ergreift Initiative</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwickelt strategische Perspektiven</li> <li>• Zeigt Veränderungsinitiative</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</li> <li>• Zusammenarbeit und Teamwork</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Technische/berufliche Erfahrung</li> <li>• Problemlösung und -analyse</li> <li>• Innovation</li> <li>• Entwickelt sich selbst weiter</li> </ul>

Die 16 Kompetenzen eines Chefs, die dafür sorgen können, dass es dem Unternehmen überdurchschnittlich gut geht - vorausgesetzt er bringt möglichst viele davon mit.

Foto: Scheelen

Doch auch exzellente Führungskräfte sind nur Menschen - und nicht perfekt. So wird es wohl keinen Manager geben, der jede der 16 Schlüsselkompetenzen aufweist. Ist auch nicht notwendig, denn es kommt vielmehr auf die Ausprägung der Kompetenzen an: Wer in einigen der Schlüsselbereichen herausragend ist, hat das Zeug zur exzellenten Führungskraft. 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.

Zudem hatte Steve Jobs eine für Leadership ganz entscheidende Schlüsselkompetenz: Er verstand es außerordentlich gut, andere zu inspirieren und zu Höchstleistungen zu motivieren. Sein Erfolg gründete ganz 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 zählt sie im Rating der wichtigsten Kompetenzen zu den ersten drei.

### Mitarbeitern Vertrauen schenken

Führungskräfte, die es verstehen, andere zu inspirieren und zu motivieren, sind visionsgeleitet: Sie vermitteln ihren Mitarbeitern ein großes Ziel und helfen somit dabei, dass alle in die gleiche Richtung schauen. Zudem haben sie in der Regel eine positive Haltung ihren Mitarbeitern gegenüber. Sie schenken ihnen Vertrauen, trauen ihnen etwas zu, glauben daran, dass sie erfolgreich sein werden. Somit können sie auch gut delegieren und lassen ihre Mitarbeiter machen, ohne groß zu kontrollieren.

Inspirierende Führungskräfte wissen auf der anderen Seite aber auch, dass sie eine Vorbildfunktion haben. Ihnen ist bewusst, dass menschliches Verhalten von Gefühlen geprägt ist und dass sich Gefühle übertragen lassen. Das nutzen sie sowohl beim persönlichen Umgang mit dem Mitarbeiter als auch bei öffentlichen Auftritten, wenn sie das Unternehmen nach außen vertreten und beim Netzwerken. Exzellente Führungskräfte sind immer auch Beziehungs-Manager. Deutsche Leader haben hier allerdings noch zu lernen: Was die Fähigkeit betrifft, andere zu inspirieren und zu motivieren, schneiden sie laut den Studien von Zenger und Folkman im Vergleich zu Führungskräften anderer Länder unterdurchschnittlich ab.