

NEUES MODELL ZUR FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG

# Stärken stärken per Cross-Training



Foto: Chr. Gierke/text-ur.com

**Mit ihren Studien wollen die amerikanischen Führungsexperten Joseph R. Folkman und Jack Zenger das Geheimnis erfolgreicher Chefs entschlüsseln. Von den Ergebnisse ihrer Forschung können nun auch Trainer und Coachs in Deutschland profitieren: Ab November 2016 vergibt die Scheelen AG, exklusiver Partner der US-Experten, die entsprechende Zertifizierung. CEO Frank M. Scheelen erklärt, was den Ansatz so besonders macht.**

Joseph R. Folkman ist Autor, Unternehmensberater und Experte für Psychometrie. Gemeinsam mit Jack Zenger hat der US-Amerikaner eine Forschungsdatenbank zur Führungskräfteentwicklung aufgebaut, in die die 360°-Beurteilungen von über 50.000 Führungskräften weltweit eingeflossen sind. Das Kompetenzmodell, das daraus entstanden ist, nennen die beiden Wissenschaftler „Extraordinary Leadership“.

Es gibt sie tatsächlich, die „Extraordinary Leader“, also überragende Führungspersönlichkeiten, die in ihren Unternehmen ein ganz neues Leistungsniveau erreichen. Das haben die US-amerikanischen Kompetenzforscher und Leadership-Experten Jack Zenger und Joseph Folkman in langjähriger Forschungsarbeit nachgewiesen. Ihre Analyse, für die sie mehr als 50.000 Führungskräftebeurteilungen ausgewertet haben, liefert aber noch viel mehr: Sie erklärt entscheidende Zusammenhänge zum Thema exzellente Führung.

Die grundlegendste Erkenntnis dabei: Außergewöhnliche Führungskräfte – sie machen laut den Studien zehn Prozent der Manager aus – haben einen ganz erheblichen Einfluss auf den Netto-Unternehmensgewinn. Sie erzeugen einen Gewinn, der mehr als das Doppelte des Durchschnittsgewinns der übrigen 90 Prozent beträgt. Sie sorgen also für enorm viel mehr wirtschaftlichen Erfolg, selbst im Vergleich zu den guten Führungskräften.

## Das Kompetenzmodell

Die Untersuchungen von Zenger und Folkman haben außerdem möglich gemacht, zu erkennen, wie solch eine außergewöhnliche Führungskraft identifiziert werden und wie sich eine durchschnittliche Führungskraft zu einer außergewöhnlichen Führungskraft entwickeln kann. Dazu haben die Amerikaner aus ihrer datenbasierten Herangehensweise ein wissenschaftlich begründetes Führungskräfteentwicklungsmodell entwickelt. Diesem Modell zufolge zeichnen sich

außergewöhnliche Führungskräfte durch 16 Kompetenzen aus, die fünf Verhaltenskategorien zuzuordnen sind (siehe Grafik S.33):

- ▶ 1. Ergebnisorientierung
- ▶ 2. Veränderungen vorantreiben
- ▶ 3. Charakter
- ▶ 4. Interpersonelle Fähigkeiten
- ▶ 5. Individuelle Fähigkeiten

Natürlich kann eine Führungskraft nicht überall perfekt sein und jede der 16 Kompetenzen in starker Ausprägung vorweisen. Das muss sie aber auch nicht, um als außergewöhnlich gut zu gelten. Die Forschung von Zenger und Folkman hat gezeigt, dass ein „Extraordinary Leader“ in nur vier beziehungsweise fünf Feldern ganz besonders stark ist. Wichtig dabei ist, dass sich diese Felder über die Verhaltenskategorien verteilen und sich nicht nur auf einen Bereich beschränken.

### **Außergewöhnliche Chefs sind keine Alleskönner**

Dabei gilt zudem: Die Kompetenz „Inspiriert und

motiviert andere zu guter Leistung“ muss auf jeden Fall gegeben sein. Sie wurde in den Studien von den Mitarbeitern als wichtigste Kompetenz genannt, die eine Führungskraft haben sollte, und gilt als Schlüsselkompetenz schlechthin. Entsprechend weist sie auch die stärkste Korrelation zum Mitarbeiterengagement auf. Steve Jobs bestätigt als Paradebeispiel diese Forschungsergebnisse: Der Apple-Gründer war im sozialen Umgang sehr umstritten. Doch er war so herausragend in Sachen Inszenierung, visionärem Denken und Kreativität, dass diese Stärken seine Fehler völlig überdeckt haben. Vor allem beherrschte er es außerordentlich, andere zu inspirieren und zu Höchstleistungen zu motivieren. Darauf gründet ganz wesentlich sein Erfolg.

Dies fehlt schlechten oder durchschnittlich guten Führungskräften. Wer sich weder durch offensichtliche Schwächen noch durch außergewöhnliche Stärken auszeichnet – somit also in keinem Bereich richtig gut oder schlecht ist – fällt ins untere Drittel der Führungskräftebewertung seines Unternehmens. Schon eine einzige erkennbare Stärke allerdings wirkt Wunder in der Wahrnehmung der Mitarbeiter und hebt die Führungskraft ins zweite Drittel. Hat ein Manager sogar drei Stärken, steigt seine wahrgenommene Führungseffektivität immerhin ins beste Fünftel. Vier oder fünf Stärken schließlich sichern ihm

## TERMINE

» **Impulstagung Extraordinary Leadership**  
(Die Teilnahme an diesem Tagesseminar ist Voraussetzung für den Einstieg in die Ausbildung)

### Termine:

16. November 2016 in München

21. April 2017 in Düsseldorf

30. Juni 2017 in München

Kosten: 1.350 Euro zzgl. MwSt.

Infos und Anmeldung unter: [bit.ly/2atSPhD](http://bit.ly/2atSPhD)

oder über [info@scheelen-institut.de](mailto:info@scheelen-institut.de)

## VIDEO

» **Joseph Folkman im Interview auf manager-Seminare-TV: [bit.ly/2b7451r](http://bit.ly/2b7451r)**

einen Platz im obersten Zehn-Prozent-Bereich – machen ihn also zu einer außergewöhnlichen Führungskraft.

### **Effiziente Entwicklung: Stärken stärken**

Um in die oberen Erfolgsbereiche zu gelangen, genügt es also, wenn Führungskräfte einige wenige, bereits recht gut ausgeprägte Kompetenzen zu absoluten Kernkompetenzen entwickeln. Die Forschungsergebnisse von Zenger und Folkman implizieren, dass sich so ein sehr guter Return on Investment (ROI) erzielen, also mit wenig Aufwand viel erreichen lässt.

Der Ansatz zur Führungskräfteentwicklung der Leadership-Experten geht daher weg vom

## Zentralkompetenz Integrität

Unter den 16 Kompetenzen des Führungsmodells von „Extraordinary Leadership“ nimmt die Kompetenz „zeigt hohe Integrität und Ehrlichkeit“ eine ganz besondere Rolle ein. Denn hier handelt es sich um eine wesentliche Charaktereigenschaft. Sie gilt als zentrale Säule des Konzepts.

### DIE KOMPETENZ

Führungskräfte, die integer und ehrlich sind, gehen stets mit gutem Beispiel voran und leben die Kernwerte des Unternehmens vor. Sie 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 halten die ethischen Grundsätze ein – insbesondere, wenn es um die Verwendung von Unternehmensressourcen geht. Selbst in schwierigen Situationen zeigen sie moralische Festigkeit.

### DIE BEGLEITKOMPETENZEN

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 entschlossen. Auch mit Ungewissheit können sie umgehen.

klassischen Versuch, Schwächen auszumerzen, um insgesamt besser zu werden. Vielmehr empfehlen sie, gezielt an drei bis vier Kompetenzen zu arbeiten. Nur wenn Schwächen so signifikant sind, dass sie die guten Kompetenzen völlig überdecken, darf dies nicht ignoriert werden. Insgesamt aber gilt: Stärken stärken!

Ausgangspunkt für konkrete Maßnahmen sind 360-Grad-Feedbacks. Denn das gesammelte Feedback von Vorgesetzten, Kollegen, direkten Mitarbeitern und anderen Kontakten eines Managers liefern, so die Erkenntnisse der beiden US-Forscher, ein sehr präzises Bild der vorhandenen Stärken und Schwächen.

### Begleitkompetenzen: Entwicklung auf Umwegen

Die Gretchenfrage indes lautet, wie nun eine schon vorhandene Stärke noch weiter ausgebaut werden kann. Die von Zenger und Folkman gesammelten Daten legen nahe, dass ein nicht linearer Ansatz zu wählen ist. Denn die Führungsforscher haben herausgefunden, dass die 16 in den fünf Clustern zusammengefassten Führungskompetenzen untereinander unterschiedlich korrelieren: Jene Führungskräfte, die bezüglich einer Führungskernkompetenz besonders hervorragend abschnitten, hatten tendenziell auch immer sehr viele Punkte in bestimmten anderen Verhaltensweisen. Diese unterstützenden Verhaltensweisen sind daher als „Kompetenzbegleiter“ zu betrachten.

Diese Begleitkompetenzen oder auch „Companion Behaviors“ sind für die Führungskräfteentwicklung von großer Bedeutung. Denn jede Kompetenz lässt sich auch über die mit ihr verbundenen Begleitkompetenzen trainieren. Das verhält sich wie bei einem Training für einen Marathonläufer: Nicht allein das immerwährende Lauftraining bringt den Marathonläufer zum Erfolg. Wichtig ist ein Cross-Training, das auch Krafttraining

und Stretching sowie Langstreckenschwimmen umfasst. Zudem trägt eine gesunde Ernährung zur Entwicklung bei.

### Begeisterungsfähigkeit durch Cross-Training

Für Trainer und Coaches, die im Bereich „Führung“ unterwegs sind, birgt dieses Wissen um die Kompetenzbegleiter große Chancen. Sie können beispielsweise mit ihren Teilnehmern bzw. Coachees an der Inspirationskompetenz arbeiten, die bislang als nicht wirklich entwickelbar galt.

Die folgenden drei Verhaltensbereiche sind dabei laut Zenger und Folkman für die Entwicklung der Inspirationskompetenz entscheidend:

1. Inspirierende Führungskräfte akzeptieren, dass sie eine **Orb**ild**un**g haben **S**ie sind bereit, Veränderungen aktiv mitzugestalten und die Initiative zu ergreifen.
2. Sie verstehen, dass menschliches **Verhalten** **in** einem Großteil **von** **G**efühlen 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 (Kompetenz 1.2).
  - ▶ Sie vermitteln eine klare Vision und geben eine klare Richtung vor (Kompetenz 2.1).
  - ▶ Sie zeigen mehr Eigeninitiative als andere (Kompetenz 1.3).
  - ▶ Sie unterstützen die Entwicklung ihrer Mitarbeiter (Kompetenz 4.4).
  - ▶ Sie fördern Teamarbeit und Kooperation (Kompetenz 4.5).
  - ▶ Sie zeigen Innovations- und Risikobereitschaft und unterstützen innovative Ideen (Kompetenz 5.3).

### Die Zertifizierung für Cross-Trainer

Wie sich die Companion Behaviors konkret entwickeln lassen, erfahren Trainer, Berater und Coachs in der Zusatzzertifizierung „Extraordinary Leadership“, die die Scheelen AG als einziger Kooperationspartner von Zenger und Folkman

**DAS KOMPETENZMODELL HINTER „EXTRAORDINARY LEADERSHIP“**

1. ERGEBNIS-ORIENTIERUNG	2. VERÄNDERUNGEN VORANTREIBEN	3. CHARAKTER	4. INTERPERSONELLE FÄHIGKEITEN	5. INDIVIDUELLE FÄHIGKEITEN
1.1 Handelt ergebnisorientiert 1.2 Setzt herausfordernde Ziele 1.3 Ergreift Initiative	2.1 Entwickelt strategische Perspektiven 2.2 Zeigt Veränderungsinitiative 2.3 Verhindert und repräsentiert die Organisation nach außen	3.1 Zeigt hohe Integrität und Ehrlichkeit	4.1 kommuniziert kraftvoll und effektiv 4.2 inspiriert und motiviert andere zu Höchstleistungen 4.3 Baut Beziehungen auf 4.4 Entwickelt und fördert andere 4.5 Zusammenarbeit und Teamwork	5.1 Technische/berufliche Erfahrung 5.2 Problemlösung und -analyse 5.3 Innovation 5.4 Entwickelt sich selbst weiter

© Scheelen AG / Zenger | Folkman

im deutschsprachigen Raum anbietet. Sie erkennen anhand der neuesten Erkenntnisse der Führungsforschung, wie die Stärkung der Führungskräftekompetenzen, die Mitarbeiterkompetenzen und die Unternehmensentwicklungen zusammenhängen. Und sie lernen, auf dieser Basis ihre Klienten individuell für Excellent Leadership zu schulen.

Dazu gehört auch, dass sie ihren Teilnehmern bzw. Coachees einen konkreten Plan an die Hand geben, wie diese

die entscheidenden Kompetenzen bei sich selbst weiterentwickeln, sodass sie von einer guten Führungskraft zur herausragenden Führungspersönlichkeit werden. Dass die Entwicklungsmaßnahmen über die Cross-Trainings-Kompetenzen erfolgen, sorgt dabei für eine interessante Differenzierung zu Wettbewerbern in der Führungskräfteentwicklung.

Nach der Zertifizierung können die Teilnehmer mit einem in Deutschland, Österreich und der Schweiz bislang einzigartigen Leadership-Ansatz im Markt operieren und mit der in den USA äußerst renommierten Marke Zenger/Folkman ihre Glaubwürdigkeit stärken. Ihr Zugpferd im Verkauf ist dabei immer: die Aussicht für die Unternehmen, Topleute zu entwickeln, die den Netto-Gewinn steigern. Und der empirische Beweis, dass die Aussage „Gut ist nicht gut genug“ mehr als berechtigt ist. Gute Argumente also dafür, dass sich Führungskräfteentwicklung lohnt.

Frank M. Scheelen ■



Foto: Scheelen AG

**Der Autor:** Frank M. Scheelen ist Vorstandsvorsitzender der Scheelen AG, Waldshut-Tiengen, die sich als Beratungsunternehmen auf strategisches Kompetenzmanagement spezialisiert hat. Außerdem ist Scheelen Speaker, Trainer, Fachbuchautor und exklusiver Lizenzgeber für Zenger/Folkman. Kontakt: info@scheeleninstitut.de