

# MARKETING & SALES REVIEW

Gemeinschaft Europäischer Marketing- und Verkaufsexperten – Club 55 / Ausgabe 2015

# verstehen verbinden vermarkten



■ HELMUT MUTERS ■ ANDREAS BUHR ■ PROF. MARTINA DALLA VECCHIA ■  
FRANK M. SCHEELEN ■ DR. PATRICK SCHÜNEMANN ■ JÜRGEN R. SCHMID  
■ GUGLIELMO IMBIMBO ■ WALTER ZIMMERMANN ■ WOLF R. HIRSCHMANN ■  
Club 55 MARTIN LIMBECK ■ PROF. DR. DIRK ZUPANCIC ■ PETER BRANDL ■ HANS  
PETER FREI ■ HANSJÜRGEN SCHUBERT ■ CHRISTIAN REIST ■ STEFAN REUTTER  
■ HORST GLÄSER ■ TOM SCHMITT ■ KARL WERNER SCHMITZ ■ KARL KAIBLINGER ■  
JÖRG EUGSTER ■ DR. ANDREAS WIELAND ■ MATTHIAS GARTEN ■ CHRISTIAN GÖRTZ  
■ ANNA MARIA SCHMIDT ■ JÜRGEN HOLLSTEIN ■ ARNO FISCHBACHER ■ STEPHAN  
HEINRICH ■ ANDREAS BORNHÄUSSER ■ WOLFGANG RONZAL ■ MAGDA BLECKMANN  
■ HANS-UWE L. KÖHLER ■ DR. CARLHEINRICH HEILAND ■ JEAN-PIERRE ZOSSO ■  
BRUNO GRAF ■ RALF R. STRUPAT ■ HEIKE REISING ■ THOMAS SKIPWITH ■ ROGER  
ZOSSO ■ ALBRECHT KRESSE ■ LOTHAR DIETE ■ UWE GÜNTER-VON PRITZBUER  
■ WALTER ROSENBERGER ■ FRIEDER GAMM ■ FRAUKE ION ■ MICHAEL EHLERS ■

# Erfolgsfaktor Führung – Unternehmen brauchen herausragende Führungskräfte

## Erkenntnisse der Leadership Forschung nach Zenger/Folkman

**Von Dr. Andreas Wieland.** Seit Jahrzehnten werden Ergebnisse von Potenzialeinschätzungen, 360 Grad Feedbackprozessen und aus der Führungsforschung dokumentiert und umfassend analysiert. Die Wirkung von Führung auf eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung steht auf dem Prüfstand, Unmengen von Daten liegen vor.

### Big data der Leadership Forschung verstehen

Zenger/Folkman haben 200.000 Führungseinschätzungen von 20.000 Führungskräften analysiert. Was unterscheidet die besten von den schlechtesten Führungskräften? Welche Kompetenzen aus den zahlreichen Führungskompetenzen machen den entscheidenden Unterschied? Im Zuge der umfassenden Recherchen stellten sich 16 differenzierende Kompetenzen heraus (siehe Tabelle).

Auf Basis dieser Kompetenzen haben Zenger/Folkman bis dato 100.000 Führungskräfte mit Hilfe eines 360 Grad Feedbackprozesses weltweit analysiert. In zahlreichen case studies wurden die wirtschaftlichen Erfolge der beteiligten Führungskräfte mit deren Führungsperformance (Ergebnisse aus 360 Grad Feedback) in Relation gesetzt.

Die zentrale Aussage: Je besser die Führungseffektivität gemessen an den 16 differenzierenden Kompetenzen umso besser auch die wirtschaftlichen Ergebnisse. Das Verblüffende ist, dass es nochmals einen gravierenden Wirkungsunterschied zwischen guten und außergewöhnlichen Führungskräften gibt (siehe Diagramm).

Außergewöhnliche Führungskräfte schaffen es, dass Mitarbeiter Leistungen weit über die reine Pflichterfüllung hinaus erbringen. Hohes Mitarbeiterengagement führt zu einer hohen Kundenzufriedenheit und schließlich zu überdurchschnittlichen wirtschaftlichen Ergebnissen. Der Entwicklungsansatz von „good to great“ zeichnet sich durch einen hohen „return on investment“ aus.

### Stärkenausbau mit Leidenschaft verbinden

Wie kommen Sie nun von „good to great“, wo können Sie ansetzen, worauf müssen Sie Acht geben?

Die Forschungsergebnisse von Zenger/Folkman zeigen, dass Sie bereits mit der Entwicklung einer herausragenden Stärke eine Verdoppelung Ihrer wahrgenommenen Führungsperformance erreichen können. Darüber hinaus führen Top-Werte in drei bis fünf der differenzierenden Kompetenzen zu einer Führungsperformance, welche Sie ins Spitzenfeld der 20 Prozent besten Führungskräfte bringt. In diesem Bereich sind eindeutige positive Auswirkungen auf die wirtschaftlichen Schlüsselergebnisse nachgewiesen. Nicht das Fehlen von Schwächen sondern das Vorhandensein von herausragenden Stärken führt von „good to great“. Stärken stärken ist die zentrale Entwicklungsmetapher, das Eliminieren von Schwächen rückt in den Hintergrund.

Dabei gilt es jedoch eine zentrale Ausnahme zu berücksichtigen und zwar wenn eine Führungskraft bei einer für den Job erfolgskritischen Kompetenz eine signifikante Schwäche hat. In diesem



Tabelle: 16 differenzierende Kompetenzen nach Zenger/Folkman

Diagramm: Der Einfluss effektiver Unternehmensführung auf den Nettogewinn

Fall gilt es diese signifikante Schwäche schnell zu beseitigen, um Überschattungseffekte zu vermeiden. Ansonsten nimmt das Umfeld die zweifellos vorhandenen Stärken nicht wahr.

Des Weiteren ist es erforderlich organisatorische Bedürfnisse und die eigene Leidenschaft beim Ausbau ausgewählter Führungsstärken in Einklang zu bringen. Dadurch entsteht die meiste Entwicklungsenergie, Lernbarrieren verschwinden, Fortschritte stellen sich schneller ein. Lebenslanges Lernen wird zur lebenslangen Neugierde, Entwicklungsstress wird von Entwicklungsfreude abgelöst.

Aber wie gelingt es eine Stärke zu einer herausragenden Stärke zu entwickeln, stößt man hier nicht an Grenzen? In diesem Kontext hat man im Sport schon früh mit dem Cross Trainings Ansatz begonnen. Um in einer Sportart hervorragend zu werden, kombiniert man unterschiedliche Disziplinen. Fußballer gehen zum Ballett, Eishockeyspieler gehen ins Schwimmbad, mentales Training macht schließlich den Unterschied in der Top-Klasse der Golfer usw.

Zenger/Folkman haben in ihren Forschungen starke Kompetenzpaare entdeckt. Diese Kompetenzen fördern sich gegenseitig und garantieren bei starker Ausprägung eine viel höhere Führungsperformance als wenn nur eine der beiden Kompetenzen existiert. Solche Kompetenzpaare sind:

- „Inspiziert und motiviert andere“ und „setzt ehrgeizige Ziele“
- „Technisches berufliches Wissen“ und „kommuniziert viel und effektiv“
- „Problemlösung und –analyse“ und „zeigt Initiative“
- „Ergebnisorientiertes Handeln“ und „ist integer und verlässlich“

Bei der Entwicklung von „good to great“ gilt es Stärken zu herausragenden Stärken zu entwickeln, zusammenhängende Kompetenzen und Verhaltensweisen (sogenannte Kompetenzbegleiter) zu trainieren und zu stärken. Die gute Nachricht, Zenger/Folkman haben für jede der 16 differenzierenden Kompetenzen 8 und mehr Kompetenzbegleiter empirisch nachgewiesen. Damit haben Sie die Möglichkeit jene auszuwählen, die Sie mit Leidenschaft besetzen wollen. Mit Hilfe einer konsequenten Entwicklungsplanung stellen sich innerhalb von 6 Monaten signifikante Fortschritte in Ihrer Führungsperformance ein.

### Sich als Leader besser vermarkten

Die Effektivität eines Leaders hängt davon ab, ob sein Verhalten bei den wichtigsten Stakeholdern positive Wirkung erzielt. Die Wahrnehmung ist jedoch kein objektiver Prozess, wo all die Kompetenzen gleichbedeutend ausgewertet werden und sich ein Gesamtscore errechnen lässt. Vielmehr führen ein paar Informationen, bzw. Auffälligkeiten an Personen zu einem Gesamteindruck und schließlich zu einer subjektiven Bewertung. Gerade um sich als Führungspersönlichkeit optimal zu vermarkten ist es wichtig herausragende Stärken zu entwickeln und signifikante Schwächen, falls überhaupt vorhanden, abzubauen.

Im Alltag erleben wir aber auch Vermarktungsorgien narzisstischer Führungspersönlichkeiten, die durch Glänzen und Herrschen von den eigenen Führungsschwächen ablenken. Für das Ausbleiben von wirtschaftlichen Erfolgen sind schnell äußere Umstände und Sündenböcke gefunden. Regelmäßige Feedbackprozesse und die Rückkopplung der Ergebnisse an die zu beaufsichtigenden Gremien könnten hier korrigierend einwirken.

In einem stärker werdenden Wettbewerb gilt es die Produktivitätspotenziale von Unternehmen durch die Steigerung der Führungsperformance zu heben. Nutzen Sie die Erkenntnisse der Leadership Forschung und steigern Sie kontinuierlich Ihre Führungsperformance von „good to great“.



### Literatur:

- Zenger, J./Folkman, J.: How to be exceptional, drive leadership success by magnifying your strengths; McGraw Hill, New York 2012
- Zenger, J./Folkman, J.: the extraordinary leader, turning good managers into great leaders; McGraw Hill, New York 2009
- Hengstschläger, M.: Die Durchschnittsfalle, Gene – Talente – Chancen, Ecowin Verlag, Salzburg 2012



Club 55

CLUB 55 JAHRESKONGRESSE



Tällberg

Warnemünde

Dresden

Paris

Wien

Genf

Evian

Kitzbühel

Thun

Bürgenstock

Pörschach

Lugano

Riva del Garda

Camogli

Mirammar

Toulon

S'Agaro

Ajaccio

Rom

Vilamoura

Valencia

Palma de Mallorca

Alicante

Marbella

Monastir

Kreta