

Mit Coaching zur Extraordinary Leadership

Von Claudia Scheelen

Coaching ist heutzutage zur Normalität, zu einem gerade von Führungskräften vielgenutzten Tool geworden. Und das mit gutem Grund: Denn durch die tiefe Reflexion im Coaching wird Führungskräften das eigenen Potenzial deutlicher, es dient zur persönlichen Weiterentwicklung - oder auch, um wieder in seine Kraft zu kommen und seine Ressourcen zu nutzen.

Das ist mir allerdings zu wenig. In meinem Selbstverständnis als Coach muss es über die persönlichen Punkte hinaus für das hinter dem Coachee stehende Unternehmen auch immer um die Frage gehen, wie diese Führungskraft zu herausragender Leistung geführt werden kann.

Extraordinary Leader: heiß begehrt

Was macht herausragende Führungsleistung eigentlich aus? Was müssen Führungspersönlichkeiten konkret können, um „Extraordinary Leaders“ zu werden? Und welche herausragenden Ziele können diese erreichen – schließlich muss es ja einen Grund haben, dass die Wirtschaft, dass Unternehmen solche Extraordinary Leaders suchen und brauchen. Dieser Grund ist immer: bessere Ergebnisse. Bessere Ergebnisse, das heißt: Mehr Umsatz - mit zufriedeneren Mitarbeitern. Große Ziele – mit motivierten Menschen im Unternehmen. Höherer Ertrag – bei niedrigerer Fluktuation und wertschätzendem Umgang. Eine tragende Vision entwickeln – und die Zwischenziele auch wirklich erreichen. Dem ständigen Veränderungsdruck von Außen gerecht werden – und dabei das Unternehmen zukunftssicher aufstellen.

Selbstkritische Führungskräfte

Das sind hohe Anforderungen, das erzeugt Druck. Und dabei bewerten sich die deutschen Führungskräfte selbst eher kritisch: Rund 80 Prozent der im Rahmen einer Studie der Nextpractice GmbH unter dem Dach der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) – finanziert vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales –, befragten Führungskräfte, waren mit ihrer Führungsarbeit, waren mit dem eigenen Anspruch und den eigenen Möglichkeiten total unzufrieden! Und dabei war die Studie sogar angetreten, nicht etwa kritische Punkte in der Führungsqualität und der Selbstwahrnehmung von Führungskräften herauszufinden, sondern Best Practices, also die Positiv-Beispiele!

Bestimmende Faktoren für Führungsperformance

Sicherlich ist herausragende Führung ein komplexes Konzept, das viele sehr unterschiedliche Faktorengruppen umfasst. So beispielsweise:

- Individuelle Eigenschaften der Führungskraft auf intellektueller, psychologischer, emotionaler und physischer Ebene
- Der organisationale Kontext, also Kultur, Geschichte und Strukturen eines Unternehmens
- Struktur der Mitarbeiter-Potenziale: Wurden die Mitarbeiter kollaborativ oder konfrontativ geführt? Handelt es sich um eine erfahrene und eingespielte Mannschaft, oder Neulinge, da es eine hohe Fluktuation gibt?
- Marktdynamiken wie Wettbewerbspositionierung, Wachstum, wirtschaftliche Entwicklungsfaktoren, die die grundlegenden Rahmenbedingungen für Führungsgeschehen bilden

Und dann bleibt auch noch die Frage der Messbarkeit der Performanz der Führungskraft: Wie kann der Einfluss des Extraordinary Leaders genau gemessen und quantifiziert werden?

Diese und andere Faktoren wirken zusammen, um am Ende Erfolg oder Misserfolg einer Führungskraft auszumachen. Um dieser Komplexität gerecht zu werden, haben wir – die Scheelen AG – einen wissenschaftlich basierten Ansatz für Leadership-Coaching auf Basis von vielen Studien und einer einzigartigen Datenbasis entwickelt. In den vergangenen mehr als zehn Jahren hat Dr. Joseph Folkman, Kooperationspartner der Scheelen AG, mit seinem Team eine grundlegende Datenbank von gut einer Million 360-Grad-Feedback-Reports, korrelierend mit rund 100.000 Managern, von denen sie erhoben wurden, aufgebaut und analysiert. Die Ergebnisse dieser Forschung sind auch in unseren – in meinen - Ansatz des Extraordinary Leadership-Coaching geflossen.

Dieses Coaching entwickelt die entscheidenden Kernkompetenzen

Einige Ergebnisse aus der Forschung anhand der Datenlage: Eine außergewöhnliche Führungskraft, ein „Extraordinary Leader“, zu sein, bedeutet nicht, 34 Sachen ziemlich gut zu machen, sondern, drei oder vier Sachen ganz herausragend gut zu können. Unsere Forschung hat klar gezeigt, dass die Stärke in einer relativ kleinen Zahl von Kompetenzen die jeweiligen Personen in die oberen Etagen der Unternehmen katapultiert hat.

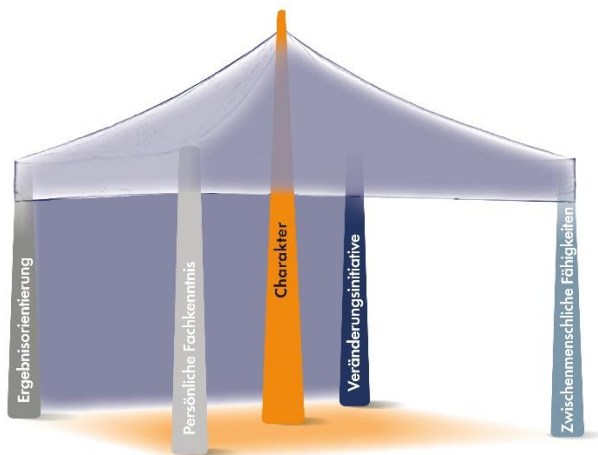
Die Implikationen dieser fast schon banal klingenden Entdeckung sind revolutionär: Zum Ersten: Führungskräfte erzielen einen bei weitem höheren ROI, wenn sie nur wenige, bereits recht gut ausgeprägte Kompetenzen zur absoluten Kernkompetenz entwickeln, als wenn sie

extrem viel Zeit in die Verbesserung ihrer Schwächenfelder stecken. Hierzu sei eine kleine persönliche Anmerkung erlaubt: Überall, wo wir diese Ergebnisse vorstellen, kommen Manager auf uns zu und freuen sich: „Dieses Ergebnis bedeutet, ich habe eine Chance, dorthin zu kommen, wo ich hinwill. Denn dafür muss ich nicht Superman sein, sondern drei oder vier außergewöhnliche Kernkompetenzen entwickeln“.

Und zum Zweiten: Es können aber nicht einfach „irgendwelche“ Kompetenzen zur „Superkompetenz“ entwickelt werden – es müssen Kompetenzen in Bereichen sein, die Hebel haben, die wirklich einen Unterschied machen: Führungs-Kernkompetenzen. Pünktlichkeit beispielsweise war in keinem Fall ein Unterscheidungsmerkmal der besten Führungskraft. Es muss sich um Eigenschaften, Charakterzüge oder Verhaltensweisen handeln, die andere leicht erkennen und die einen starken positiven Einfluss darauf ausüben, wie eine Organisation funktioniert. Wir haben mit unserer Forschungsarbeit 16 solcher entscheidenden - unterscheidenden - Kernkompetenzen und Verhaltensweisen offengelegt. Anzuraten ist, dass herausragende Führungskräfte drei oder vier Kernkompetenzen dieser Liste zur Exzellenz entwickeln.

Fünf Kernkompetenz-Cluster

Um die Ergebnisse unserer Forschung mit einem möglichst einfachen Bild darzustellen, haben wir eine klassische Zeltform gewählt:



*Die 16 entscheidenden Führungskompetenzen, zusammengefasst in den fünf Hauptclustern;
Quelle: nach: Leadership under the Microscope, Zenger/Folkman, 2010 – 2013, S. 6*

Der zentrale Pfosten repräsentiert das Cluster an Führungseigenschaften, das mit Charakter, Ehrlichkeit und Integrität zu tun hat. Wir glauben, dass dieses im Herzen aller effektiven Führungsqualitäten steht; die vergangenen Jahre haben auch nur zu deutlich gezeigt, welchen hohen Preis Unternehmen zahlen müssen, wenn es ihren Chefs an diesen

Eigenschaften mangelt. Ganze Branchen sind daran zugrunde gegangen, haben das Vertrauen ihrer Kunden verloren.

Der Pfosten in der einen Ecke versinnbildlicht die intrapersonellen, persönlichen Fähigkeiten wie technische Fähigkeiten und Kenntnisse, Problemlösungskompetenzen, Innovationsfähigkeit und die Stärke, die Initiative zu übernehmen. Das sind alle Fähigkeiten, die sehr früh auf dem Karriereweg erworben und ausgebaut werden sollten – noch bevor eine Führungsposition erreicht wird. Sie hängen sehr eng mit der Führungspersönlichkeit zusammen und können nicht übergangen werden.

Der Pfosten in der zweiten Ecke fasst alle Fertigkeiten und Fähigkeiten zusammen, die mit der Ergebnisorientierung zu tun haben, etwa hohe Ziele zu setzen, die das Team voranbringen und die Übernahme von Verantwortung für die Gesamtleistung der Arbeitsgruppe. Auch hier können die Ausprägungen der jeweiligen Führungskompetenzen direkt durch die erzielten Ergebnisse für die Organisation gemessen werden.

Der dritte Eckpfosten repräsentiert effektive interpersonale, zwischenmenschliche Fähigkeiten. Diese umfassen beispielsweise, ein kraftvoller und produktiver Kommunikator zu sein, andere motivieren und inspirieren zu können und mit anderen Menschen und Gruppen zusammenzuarbeiten. Manche Organisationen tolerieren zwar Führungskräfte mit eingeschränkten interpersonalen Fähigkeiten auf kurze Zeit, aber nur sehr wenige auf die längere Frist.

Der letzte Eckpfosten „Innovationsstärke/Veränderungselan“ beschäftigt sich damit, wie gut (im) Wandel, im „Change“, angeführt werden kann. Dieses Cluster beinhaltet die Meisterschaft darin, ständigem Change gewachsen zu sein, die Schnittstelle des Unternehmens und der Mitarbeiter mit der sich schnell wandelnden Außenwelt zu bilden und die Voraussicht zu haben, was hinter dem Horizont kommt. Auf das, worauf das Unternehmen sich wird einstellen müssen.

Kurz zusammengefasst: Die Zeltmetapher unterstreicht sehr einfach und auf einen Blick einige zentrale Ergebnisse:

1. Keine der Zeltstangen wird alleine ein besonders tolles Zelt hervorbringen
2. Es gibt wohl nur sehr wenig perfekte Zelte in der Welt – in der Realität wird immer eine Stange länger sein als die andere
3. Gibt es irgendwo einen Totalausfall bei einer Stange („verheerender Fehler“), wird nie ein nutzbares Zelt errichtet werden können
4. Das Zelt kann im Aufbau gestärkt werden, wenn die äußeren Pfähle um den zentral wichtigen „Kompetenzpfahl“ in der Mitte verstärkt werden.

Genau hier setzt mein Coaching nach dem Ansatz „Stärken stärken“ an, damit mein Klient seine Kernkompetenzen entlang der 5 wissenschaftlich evaluierten Cluster entwickeln kann. Als eine der weltweit wenigen Coachs, die die Zertifizierung zum Extraordinary-Leadership-Coach erhalten haben, arbeite ich in der Führungskräfte-Entwicklung mit meinen Coachees daran, die wirklich wesentlichen Kompetenzen zu absoluten Stärken, zu Kernkompetenzen mit Hebelwirkung auszubauen.

Tipp: Die 16 Führungs-Kernkompetenzen der 5 Kompetenzcluster sowie weitere Geheimnisse der Extraordinary Leader sind ausführlich erläutert im Whitepaper „Wie außergewöhnliche Führungskräfte Gewinne verdoppeln: Im allgemeinen Muster die Gesetzmäßigkeit erkennen“ von Jack Zenger, Joe Folkman und Scott K. Edinger, das Sie bei der Scheelen AG erhalten können: www.scheele-institut.com; info@scheelen-institut.de; +49 (0) 7741 9694-0

Porträt:

Claudia Scheelen, COO und Business Coach der SCHEELEN® AG

Claudia Scheelen hat in mehr als 25 Jahren ihr Renommee mit den unternehmerischen Schwerpunktthemen Führung, Strategie und Steuerung als COO der Scheelen® AG aufgebaut. Gleichzeitig ist sie Expertin in der Personal- und Organisationsentwicklung und setzt sowohl intern, als auch extern ihr Fachwissen als systemischer Coach um.