



# INSPIRING LEADER: Die Erfolgsgeheimnisse besonders motivierender Führungskräfte

Von Dr. Jack Zenger und Joseph Folkman

Die Führungsforschung hat eine lange Tradition und in den vergangenen Jahrzehnten reiche Früchte getragen. Wir verstehen heute viel besser, wie Menschen Führung ausüben und wie sie geführt werden wollen. Wir verstehen einen Teil der Motivatoren und Werte dahinter, und wir haben uns mit den Leistungsparametern erfolgreicher Führung auseinandergesetzt. Und doch bleiben noch viele Fragen offen, harren noch viele Aspekte einer gründlichen Analyse. Wir haben uns in den letzten Jahren insbesondere damit beschäftigt, was Extraordinary Leader auszeichnet: Herausragende Führungskräfte, die es schaffen (können), ihr Unternehmen doppelt so profitabel wie zuvor zu machen.

Von diesen Führungspersönlichkeiten sagt man oft, dass sie eine besondere Qualität - besondere Charaktereigenschaften - besitzen, die sie von dem Rest unterscheiden. Sie üben dadurch einen besonders starken Einfluss auf andere aus. Sie faszinieren ihre Mitmenschen und Mitarbeiter und helfen ihnen, Erfolge zu erreichen. Diese Eigenschaft – oder besser: dieses Bündel an Eigenschaften - wird oft als "Charisma" bezeichnet. Der Begriff Charisma stammt vom griechischen Wort für „Geschenk“ ab. In der Antike glaubte man, dass diese Eigenschaft ein göttliches Geschenk sei, das eben nur manchen gegeben wurde, den meisten jedoch nicht. In der Folge wurden daher häufig die Management-Kompetenzen gelehrt: Beispielsweise Ergebnisorientierung, die Fähigkeit überzeugende Präsentationen zu halten oder effektives Delegieren. Und eben nicht Charisma, da man es nicht für trainierbar hielt.

Bis heute bleibt der Begriff des Charisma schwammig. Sehr präzente Führungspersönlichkeiten werden in der Wirtschaftspresse oft als charismatisch bezeichnet, und das gleiche Charakteristikum wird dann auch benutzt, um den Erfolg dieser Person zu beschreiben. Und zwar in Ermangelung präziser Zuschreibungen zu dieser Eigenschaft – sie wird nach wie vor oft mit dem Nimbus des „Unerklärlichen“ umgeben.

Und weil Charisma unklar definiert war, gab es bisher nur wenig Einigung über die Beschaffenheit von Charisma oder die Ergebnisse, die es hervorbrachte.

## Zum Unterschied zwischen „inspirierend“ und „charismatisch“

Auf Basis unserer weitweit einzigartigen Datenbasis mit mehreren hunderttausend 360 Grad-Analysen (auch) von Führungskräften haben wir uns dieser Frage gewidmet. Zenger|Folkman arbeitet an der Entwicklung von Systemen für die Weiterentwicklung von Führungskräften. Dabei setzen wir auch das Instrument der 360-Grad Feedback-Beurteilung ein, welches die leistungsstärksten Führungskompetenzen misst.

Tipp: Viele Ergebnisse der Untersuchungen auf Basis dieser Datenbank sind veröffentlicht in: *The extraordinary Leadership: Turning Good Managers into Great Leaders* (McGraw-Hill, 2002) und „How to be exceptional: Drive Leadership Success by Magnifying your Strength“ (McGraw-Hill, 2012) sowie in einigen grundlegenden Aspekten im Whitepaper der Scheelen AG: „Extraordinary Leadership“ (Bildungsverlag, 2014).

Eine Kompetenz, die wir mit der 360-Grad Feedback-Beurteilung messen, ist: „Inspiriert und motiviert zu hohen Leistungen.“ Unser Interesse an dieser Kompetenz intensivierte sich, als wir herausfanden, dass sie aus vier Gründen eine der einflussreichsten Führungsqualitäten ist:

1. Sie unterscheidet am stärksten die Leistungsstarken von den Leistungsschwachen.
2. Sie unterscheidet ebenso die die Leistungsstarken vom Durchschnitt.
3. Sie korreliert am Stärksten mit dem Engagement und Einsatz der Mitarbeiter
4. Es ist die Kompetenz, die sich Mitarbeiter am meisten von Ihren Vorgesetzten wünschen.

## Forschung zu Motivation und Inspiration

Wir verstehen mittlerweile ziemlich genau, welche Kompetenzen eine herausragende Führungspersönlichkeit aktualisiert, um motivierend und inspirierend zu wirken. Wir haben in unserer Forschungsarbeit analysiert, was genau sie wie machen und wie genau sie sich verhalten. Und wir haben hinterfragt, ob es verschiedene Wege gibt, eine überaus inspirierende Führungskraft, ein „Inspiring Leader“ zu werden?

Dabei sind wir zunächst von der These ausgegangen, dass Charisma des Rätsels Lösung sein könnte. Dass Charisma als ein diesem Zusammenhang sehr häufig gebrauchte Ausdruck, schon das Gleiche sei wie Inspirieren-Können. Daher haben wir uns intensiv damit auseinandergesetzt, was Leute wirklich meinen, wenn sie davon sprechen, dass jemand charismatisch ist. Wir sind zu dem Schluss gekommen, dass Charisma – für manche Menschen in speziellen Situationen - dazu beiträgt, als inspirierend und motivierend wahrgenommen zu werden. Aber es gibt zahllose Führungspersönlichkeiten, die von ihren Kollegen als hoch motivierend und inspirierend angesehen werden, jedoch ganz sicher kein Charisma besitzen. Im Gegensatz dazu gibt es auch Menschen, die als sehr charismatisch gesehen werden, aber den Test in Motivation und Inspiration nicht bestehen – besonders auf lange Sicht. Dieser Zusammenhang wäre also zu kurz gegriffen!

## Die unbekannte Größe: inspirierendes und motivierendes Verhalten

Wir haben bereits vier Gründe genannt, die erklären, warum die Kompetenz „Inspiziert und motiviert andere zu hoher Leistung“ so wichtig ist. Es gibt jedoch noch einen weiteren wesentlichen Grund, weshalb wir uns darauf konzentrieren: Dies ist nämlich die Führungskompetenz, für die Führungspersönlichkeiten von ihren Managern, Kollegen und Mitarbeitern allgemein die niedrigste Bewertung erhalten.

Das ist fatal! „Inspirierendes und motivierendes Verhalten“ ist die wichtigste Führungsqualität und gleichzeitig jene, die die Mitarbeiter bei ihren Führungskräften jeweils als am schwächsten ausgeprägt empfinden! Wo sie Niedrigst-Bewertungen erhalten!

Bleiben die Fragen, wie diese Kompetenz zu verstehen und zu definieren, und vor allem, wie sie zu erlernen oder erwerben ist. Wie kann man die vorhandene Ausprägung dieser Kompetenz und einen angestrebten Kompetenzfortschritt messen? Welche Auswirkungen können wirklich nachgewiesen werden? Gibt es eine bestimmte Art, wie sich inspirierende Führungspersönlichkeiten verhalten, oder hat Inspiration verschiedene „Ausprägungen“? Unsere Forschung hat Antworten auf diese Fragen gefunden.

## „Vorantreiben oder Vorangehen - wie erreichen Organisationen und Individuen bessere Leistungen?“

Ich stelle Ihnen als Leserin oder Leser mal eine direkte Frage: „Wenn Sie an Situationen denken, in denen Sie mehr Leistung brauchen, welches Verhalten wenden Sie an?“ Gut neunzig Prozent von uns arbeiten härter. Wir nennen diese Kompetenz „Drang nach Erfolgserlebnissen“. Doch neben „work harder“ gibt es eine andere Möglichkeit, höhere Leistung zu erreichen: Man kann es als „Anziehungskraft“ bezeichnen. Es ist die Fähigkeit, andere zu Höchstleistungen zu „inspirieren und motivieren“.

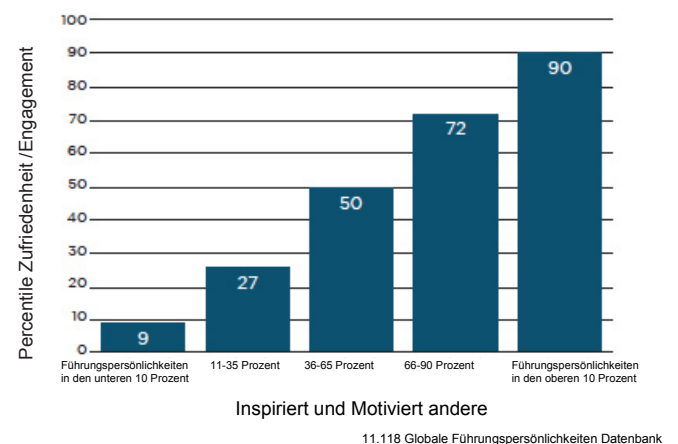
Die wichtigste Frage, um Leistung im Unternehmen zu erzielen, ist nicht: „Wie viele von Ihnen wissen wie man vorantreibt?“. Darauf haben sogar viele eine Antwort.

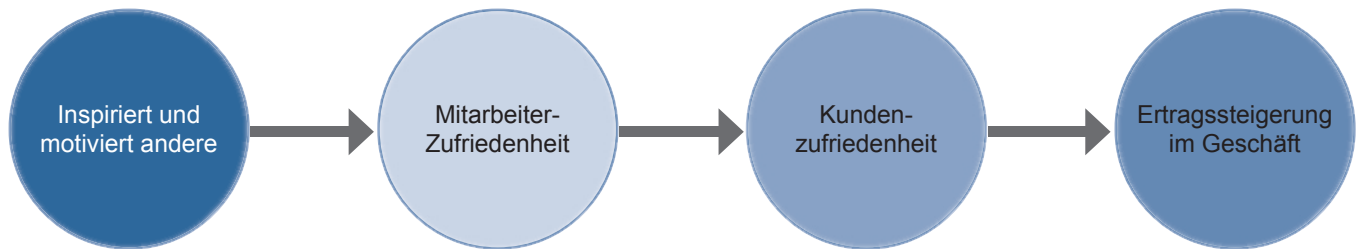
Die wichtigste Frage ist: „Wie viele von Ihnen wissen, wie man vorangeht“? Wie viele Führungskräfte wissen, was zu tun ist, wenn sie vorangehen sollen?

## Korrelation: Auswirkung auf die Unternehmensergebnisse

Im Vorangehen aber liegt eine zentrale Größe für die Verbesserung der Mitarbeiter-Zufriedenheit: hier wirkt die Führungskraft inspirierend und motivierend. Wir haben in einer Studie die 360-Grad-Feedback-Ergebnisse von Managern bezüglich der Kompetenz „inspiriert und motiviert andere“ der Stärke der Zufriedenheit resp. des Engagements der Mitarbeiter gegenüber gestellt. Die folgende Grafik zeigt eine fast perfekte lineare Beziehung: Wird eine Führungskraft stärker in ihrer motivatorischen und inspirierenden Kompetenz, dann steigt das Niveau der Mitarbeiterzufriedenheit und des Engagements entsprechend.

Einfluss auf Mitarbeiterengagement



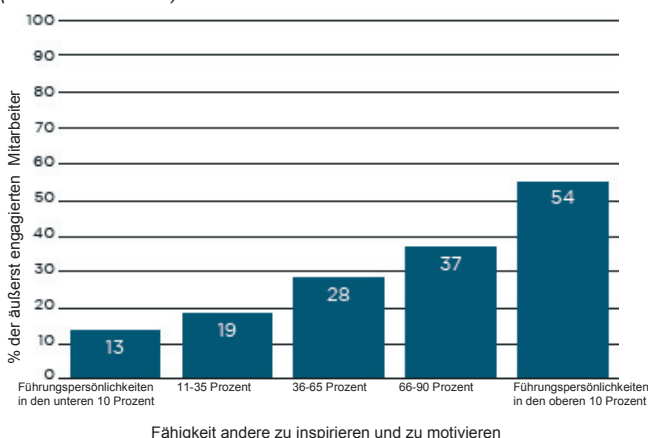


Welche Auswirkung das hat? In einfachen Worten: Wenn Mitarbeiter zufriedener und engagierter arbeiten, schaffen sie zufriedener Kunden, was sich wiederum auf den Umsatz auswirkt. Die Grafik oben zeigt ein Beispiel für diesen Zusammenhang, das in der Harvard Business Review über das amerikanische Unternehmen Sears veröffentlicht wurde.

Und: Für jede Verbesserung in der Mitarbeiter-Zufriedenheit von 5 Punkten, steigt die Kunden-Zufriedenheit um 1,3%, was wiederum die Umsätze um 0,5% steigen lässt. Nur, damit man sich das mal im großen Maßstab vorstellen kann: Nimmt man ein Unternehmen mit einem Jahresumsatz von 50 Mrd US-Dollar, so errechnet sich darauf überschlägig ein Zusatz-Umsatz von 250 Mio. USD. Firmen wie Best Buy, JC Penney und Marriott Corporation haben ähnliche Studien durchgeführt und vergleichbare Beziehungen gefunden.

In einer weiteren Studie haben wir die gleichen 360-Grad Feedback Ergebnisse genommen und diese dem Maß der Bereitwilligkeit der Mitarbeiter Überdurchschnittliches zu leisten – die Amerikaner nennen das „to go the extra mile“ -, aufgetragen.

Prozentsatz der Mitarbeiter die Überdurchschnittliches leisten (Go the Extra Mile)



Die Graphik zeigt den deutlichen Unterschied zwischen den unteren zehn Prozent, die nur etwa dreizehn Prozent der Mitarbeiter zu überdurchschnittlichen Leistungen motivieren können, im Vergleich zu den oberen zehn Prozent die mehr als fünfzig Prozent haben.

## „Welches Verhalten hilft einer Führungspersönlichkeit inspirierender zu werden?“

In einer weiteren Analyse haben wir die Beurteilung von 183.000 Bewertern von 14.466 Führungskräften untersucht. Wir haben dann jene Führungspersönlichkeiten ermittelt, welche die höchsten Ergebnisse in der Kategorie „Inspiziert und motiviert andere zu hoher Leistung“ von ihren Managern, Kollegen und Mitarbeitern erhielten.

Als nächstes haben wir analysiert, durch welches Verhalten sich diese Gruppe von allen anderen unterscheidet.

Die Fragen, die das 360-Grad Feedback beinhaltet, sind umfassend und analysieren ein breites Spektrum von wichtigen Verhaltensweisen. Unsere Forschung zeigte zehn Begleiter-Verhaltensweisen – so genannte companion behaviors -, die beschreiben, was

genau eine Führungspersönlichkeit tat.

1. Baut emotionale Beziehungen auf
2. Definiert ehrgeizige Ziele
3. Hat eine klare Vision
4. Kommuniziert viel und effektiv
5. Hilft anderen, sich weiterzuentwickeln
6. Praktiziert und fördert die Teamarbeit
7. Hat innovative Ideen
8. Zeigt Initiative
9. Unterstützt Veränderungsprozesse
10. Ist Vorbild für andere

*Ein weiteres Ergebnis: Die Kombination dieser Verhaltensweisen hilft einer Führungskraft dabei, stärker inspirierend auf die Mannschaft zu wirken.*

**Tipp:** Die 16 Führungs-Kernkompetenzen sowie das System der unterstützenden Verhaltensweisen, der „Kompetenzbegleiter“ oder companion behaviours, 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 ebenfalls bei der Scheelen AG erhalten können.

Schauen Sie sich zum Beispiel das Begleitungs-Verhalten „Hilft anderen, sich weiterzuentwickeln“ an. Führungspersönlichkeiten, denen die Aus- und Weiterbildung ihrer Mitarbeiter am Herzen liegt, wissen was diese in ihrer Zukunft machen wollen. Sie führen regelmäßig Mitarbeitergespräche und fragen „Was denken Sie über Ihre Karriere, Ihre Entwicklung? Befinden Sie sich auf dem richtigen Weg? Haben Sie Möglichkeiten, die Ihnen dabei helfen, den nächsten Schritt in Ihrem Job zu nehmen?“ Diese Gespräche inspirieren Mitarbeiter. Wir wissen aus der Literatur, dass das Engagement für die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter ein sehr einflussreiches Werkzeug ist.

## Zehn companion behaviours

Sind diese zehn Verhaltensweisen zu komplex oder unerreichbar? Ob „Baut emotionale Beziehungen auf“ über „Definiert ehrgeizige Ziele“ bis zu dem besseren Schaffen von einer „Hat eine klare Vision“ und der Vorgabe einer Richtung in die Menschen gehen sollten: Jede dieser Fähigkeiten ist ein Führungsverhalten, das man sich aneignen kann. Es sind übliche Verhaltensweisen, die allerdings auf außerordentliche Weise praktiziert werden.

Die gute Neuigkeit ist, dass Führungskräfte nicht alle zehn Begleitungs-Verhaltensweisen perfekt beherrschen müssen, um zu inspirieren! Sie können sich zwar bei keiner dieser Verhaltensweisen fatale Fehler leisten, aber wenn sich eine Führungspersönlichkeit in nur zwei oder drei von diesen Begleitungskompetenzen verbessert, kann sie inspirierender werden.

## Verschiedene Ansätze, andere zu inspirieren und zu motivieren

Warren Buffett ist eine sehr inspirierende Führungspersönlichkeit, Leute vertrauen ihm wegen seines Fachwissens als Investor und Wirtschaftsführer. Er ist gesellig, bodenständig und wird allgemein eher unterschätzt. Wenn er jedoch in Eisenbahnen investiert, steigen Eisenbahnaktien; wenn er seine Eisenbahnaktien verkauft, sinken sie. Er inspiriert eindeutig andere, die investieren und Unternehmen leiten.

Anderes Beispiel: Auch Oprah Winfrey inspiriert Menschen. Ihre Methode ist jedoch ganz anders. Sie ist warm und einladend, und wahrscheinlich bekannt, wenn nicht die beste Interviewerin überhaupt. Sehr öffentlich und extravagant ist auch sie eine erfolgreiche Unternehmerin. Zwei Menschen, beide inspirierend, jedoch mit unterschiedlichen Ansätzen in ihren Vorgehensweisen.

Wir haben überlegt, wie wir herausfinden können, wie Menschen auf so unterschiedliche Weise inspirierend wirken können. Dafür haben wir das Prinzip des „Reverse Engineering“ (Rekonstruktion) angewandt.

Die Daten der 1.000 inspirierendsten Führungspersönlichkeiten in unserer riesigen Datenbank wurden zusammengefasst, um herauszufinden, welchen „Ansatz“ sie haben, um ihre Umwelt zu inspirieren.

**Tipp:** *Weitere Ergebnisse bezüglich der Studien zu den Kompetenzen herausragender, und damit auch herausragend inspirierender und motivierender Führungskräfte finden Sie im Whitepaper „Führung unter der Lupe: Einige Ergebnisse der Forschung zur Extraordinary Leadership“, das Sie ebenfalls bei der Scheelen AG erhalten können.*

Der Visionär verfügt über die Begleitungs-Verhaltensweisen „Hat eine klare Vision“ und „Unterstützt Veränderungsprozesse“.

Wir konnten sechs verschiedene und effektive Ansätze ermitteln, die Menschen nutzen um zu inspirieren.

## Sechs Ansätze, andere zu inspirieren

Die meisten Führungskräfte neigen dazu, ein oder zwei dieser Ansätze am häufigsten einzusetzen. Jeder der ersten vier folgenden Ansätze wird in mehr als zwanzig Prozent der Fälle als erster oder zweiter Ansatz genutzt; die letzten beiden deutlich weniger.

### 1. Der Treiber

Treiber sind Führungspersönlichkeiten, die sehr zielgerichtet auf das Endergebnis hinarbeiten.

Sie verstehen, was die Organisation braucht und von ihnen erwartet. Deadlines und Zusagen sind für sie gesetzt und sie tun alles dafür, diese zu erreichen. Sie wissen, dass es notwendig ist, innerhalb eines vorgesehenen Zeit- und Kostenrahmens zu bleiben, also versammeln sie das Unternehmen um sich, um diese Zielsetzungen zu erreichen. Basierend auf unseren derzeitigen Forschungsergebnissen ist dies der geläufigste Ansatz um zu inspirieren.

Die Kompetenz-Begleiter, die **companion behaviours**, die am meisten mit diesem Ansatz in Verbindung gebracht werden sind u.a. „Definiert ehrgeizige Ziele“ und „Zeigt Initiative“.

### 2. Der Prinzipientreue

Die höchste Priorität dieser Führungskräfte hat die Betonung der Integrität. Sie gehen niemals Kompromisse ein, wenn es darum geht, was sie als richtig und ethisch erachten. Sie lassen ihren Worten Taten folgen und halten Versprechen ein. Sie konzentrieren sich darauf, die Regeln zu befolgen und machen Dinge richtig. Sie verschleiern die Wahrheit nicht. Unternehmen brauchen solche Leute, damit sie vorankommen. Es ist der zweithäufigste Ansatz zu inspirieren.

Der Kompetenzbegleiter der, am meisten mit diesem Ansatz in Verbindung gebracht wird lautet „Ist Vorbild für andere“.

### 3. Der Visionär

Visionäre Führungspersönlichkeiten besitzen die Fähigkeit, ein überzeugendes und klares Bild für die Zukunft herzustellen. Das Gesamtbild erhält Leben durch ihr klares Gespür für Richtung und Zukunftsorientierung. Taktische Prioritäten stellen keine Hindernisse dar in der Realisierung ihrer erreichbaren, doch hochgesteckten Ziele.

Dieser Ansatz erhält den dritten Platz, wenn es um die Häufigkeit des Einsatzes geht.

Der Visionär weist die Kompetenzbegleiter „Hat eine klare Vision“ und „Unterstützt Veränderungsprozesse“ auf.

### 4. Der Verstärker

Verstärker sorgen dafür, dass die Mitarbeiter sich gut fühlen, hören zu und behandeln ihr Team und ihre Kollegen mit Respekt und Würde. Ihr Ansatz ist mitzuziehen und nicht Druck auszuüben. Verstärker bauen positive Beziehungen auf, sie hinterlassen den Eindruck, dass sie es ehrlich meinen.

Die Kompetenzbegleiter, die am meisten mit diesem Ansatz in Verbindung gebracht werden, sind der Einsatz „Kommunikation“, „Hilft anderen, sich weiterzuentwickeln“, und „Praktiziert und fördert die Teamarbeit“.

### 5. Der Enthusiast

Enthusiasten zeigen Leidenschaft, Vitalität und Dynamik. Passives Verhalten ist ihnen fremd und dynamische Entscheidungen liegen in ihrer Natur. Sie haben eine extrovertierte Persönlichkeit und erzeugen Energie und Begeisterung. Enthusiasten bringen Leben in ein Unternehmen.

Der Kompetenzbegleiter, der am meisten mit diesem Ansatz in Verbindung gebracht wird, ist das „Aufbauen von Emotionalen Bindungen“ durch ihren Enthusiasmus.

### 6. Der Experte

Führungskräfte, die Experten sind, bringen wichtige Informationen zu jedem Meeting. Jeder hat sie gerne um sich, denn sie haben immer nützliche, technische Informationen.

Wegen ihres Technologie-Verständnisses helfen sie dabei, auch heikle Probleme zu lösen. Sie sind bereit, ihr persönliches Fachwissen zu nutzen, um bessere Lösungen für das Unternehmen umzusetzen.

Dies ist der mit Abstand am wenigsten genutzte Ansatz:

Führungskräfte verlassen sich nur zu etwa fünf Prozent ihrer Zeit auf ihr Experten-Dasein. Der kompetenzbegleiter, der am meisten mit dem Ansatz des Experten-Daseins in Verbindung gebracht wird, ist „Hat innovative Ideen“.

## Gibt es unter diesen sechs Ansätzen einen besten?

Prinzipiell ist jeder dieser Ansätze förderlich, aber Führungskräfte tendieren dazu, einen Ansatz der anderen vorzuziehen oder stärker zu nutzen. Das liegt natürlich schlicht auch an ihrer Persönlichkeit. Die meisten Führungskräfte, die wir untersucht haben tendieren zu dem ersten oder zweiten Ansatz. Es lässt sich jedoch feststellen, dass eine Führungskraft eher als inspirierend angesehen wird, wenn er oder sie mehr als einen Ansatz nutzt!

Werden drei Ansätze gut ausgeführt, hebt dies eine Führungskraft in die Top zehn Prozent aller Führungskräfte eines Unternehmens. Geht man gemäß unserer Daten davon aus, dass die meisten Führungskräfte mit dem Einsatz eines oder zweier Ansätze beginnen, liegt die große Herausforderung für die Mehrheit der Führungskräfte darin, einen dritten Ansatz zu erlernen oder zu nutzen.

## Wer muss der „Inspirator“ im Unternehmen sein?

Das Herausbilden von Stärken im Bereich der Inspiration und Motivation ist nicht nur für die Wenigen an der Unternehmensspitze wichtig – und auch nicht nur für das Mittelmanagement. Diese Denkweise und Mentalität muss das gesamte Unternehmen auf jeder Ebene durchdringen.

Natürlich ist es hilfreich, wenn die oberste Führungsebene einer Organisation inspirierend und motivierend ist. Diese Menschen haben einen starken Einfluss und erhöhen für alle die Messlatte. Doch es sind die Vorgesetzten und Manager der ersten Ebene, die die Mehrheit der Mitarbeiterschaft beeinflussen. Ihre Fähigkeit zu inspirieren hat den größten Einfluss auf die größte Anzahl von Menschen!

## Keine großen Reden sondern vorgelebtes Verhalten

Die Daten sind verfügbar. Wir haben unsere Recherche gemacht und wissen, dass Unternehmen einen signifikanten Produktivitäts- und Leistungsanstieg erfahren, wenn sie sich auf die Fähigkeit zu inspirieren konzentrieren.

Manche glauben, dass Inspiration etwas ist, das Führungspersönlichkeiten bei großen Anlässen tun: Sie denken dabei an die Jahresansprache, wenn Führungskräfte vor der gesamten Belegschaft stehen und

anspornende Reden halten. Wirkliche Inspiration ist aber mehr als das. Das tägliche Handeln einer Führungspersönlichkeit beeinflusst die Mitarbeiter. Wenn eine Führungskraft schlecht gelaunt ins Büro kommt, dann zählt das. Wenn eine Führungskraft ihren Optimismus, Begeisterung und Leidenschaft mit ihren Kollegen teilt, dann zählt das.

Wenn eine Führungskraft morgens direkt im Büro verschwindet und sich den ganzen Tag nicht sehen lässt, dann zählt das. Aber wenn eine Führungspersönlichkeit jeden Tag für ein paar Minuten im Büro mit den Mitarbeitern spricht, sie fragt wie es ihnen geht, ihnen für ihre Arbeit dankt und sie ermutigt mehr zu leisten, dann zählt das auch. Alles was Führungspersönlichkeiten tun, zählt. Alles, was jeder einzelne Mitarbeiter auf jeder Ebene tut, zählt.

---

## Zenger Folkman

### *Führungsstärken hervorheben*

Zenger Folkman hilft Unternehmen zu florieren, indem wir die Effektivität von Führungskräften auf allen Ebenen steigern. Unsere einzigartige, auf Stärken basierende Entwicklungsmethode hilft Führungskräften schneller und besser zu agieren. Jedes Angebot basiert auf Forschung und der Nutzung unserer umfangreichen empirischen Datenbank. Die Endergebnisse sind statistische signifikante Verbesserungen in der Art wie Führungskräfte führen, wie sie ihre Mitarbeiter engagieren und wie ihr Unternehmen davon profitiert; und es sowohl Führungskräften als auch Unternehmen erlaubt zu neuen Höhen aufzusteigen.

**Jack Zenger, D.B.A.**, ist Mitbegründer und Geschäftsführer von Zenger Folkman und gilt weltweit als Experte im Bereich der Führungskräfteentwicklung. Er ist ein hochangesehener und viel gefragter Redner, Berater und Coach für Führungskräfte; Jack erhielt 2011 den Lifetime Achievement Award in Workplace Learning and Performance von der American Society of Training and Development. Er ist der Autor oder Mitautor von 12 Büchern über Führungskräfte und Teams, wie auch des Bestsellers: *The Extraordinary Leader: Tuning good Managers into Great Leaders* (McGraw-Hill, 2009).

**Joe Folkman, Ph. D.**, ist ein viel gefragter Vortragsredner und Konferenzteilnehmer, Berater einiger der erfolgreichsten Unternehmen der Welt und Autor oder Mitautor von sechs Büchern. Seine Arbeiten erschienen im National Business Employment Weekly des Wall Street Journal sowie in den Zeitschriften Training and Development und Executive Excellence.

SCHEELEN® AG, Klettgastr. 21, 79761 WT-Tiengen, [www.scheelen-institut.com](http://www.scheelen-institut.com), [info@scheelen-institut.com](mailto:info@scheelen-institut.com)  
SCHEELEN AG | Schweiz, Zeltweg 44, CH-8032 Zürich, [www.scheelen-institut.ch](http://www.scheelen-institut.ch), [info@scheelen-institut.ch](mailto:info@scheelen-institut.ch)  
SCHEELEN GmbH | Österreich, Harrachgasse 22, 1. Stock, A-8010 Graz, [www.scheelen-institut.at](http://www.scheelen-institut.at), [info@scheelen-institut.at](mailto:info@scheelen-institut.at)

**Strategischer Partner Zenger | Folkman in D | A | CH**



# Extraordinary Leader: Gut ist nicht gut genug!

Tages-Seminar

## Überragende Führungskräfte verdoppeln den Unternehmensprofit – Machen Sie den Unterschied!

Aktuelle Studien von Zenger|Folkman belegen: Es gibt sie, die "Extraordinary Leader", überragende Führungspersönlichkeiten, die mit ihren herausragenden Stärken, ohne perfekt zu sein, ein neues Leistungsniveau erreichen und es schaffen, Unternehmensgewinne zu verdoppeln.

### Die Geheimnisse außergewöhnlichen Führungsstärke

Durch jahrelange Führungsforschung ist es den Beratungsfirmen Zenger|Folkman (USA) und Scheelen (DACH) gelungen, die Erfolgsfaktoren solcher „Extraordinary Leader“ zu entschlüsseln. 16 Kompetenzen differenzieren überragende Führungspersönlichkeiten vom Rest. Wie schneiden Sie im Vergleich zum internationalen Top Management ab? Gehören Sie zu den Top 10%? Zählen Sie zu der Gruppe der "Extraordinary Leader"?

### Veranstaltungsinhalte

Sie verstehen, welche Führungskompetenzen in der Praxis den Unterschied machen und wie Ihre Kompetenzen im Vergleich zum internationalen Management abschneiden. Sie lernen, wie Sie sich zu einer überragenden Führungspersönlichkeit entwickeln können.

Und erfahren, wie Sie Cross-Training Kompetenzen für sich nutzen können, um auf Ihren Stärken aufzubauen und diese weiter auszubauen.

Gemeinsam mit den Trainern erarbeiten Sie einen konkreten und individuellen Aktionsplan, mit dem Ziel, Sie zu einer überragenden Führungspersönlichkeit zu entwickeln.

mehr Info unter:

[www.scheelen-institut.de](http://www.scheelen-institut.de)

### Ihr Nutzen

- Individuelles Einüben des erfolgskritischen 16-Kompetenzen-Sets
- Erarbeiten der Entwicklungsmaßnahmen über die Cross-Training Kompetenzen
- Umsetzung der Erkenntnisse direkt in Ihren unternehmerischen Alltag
- Hilfe bei der Erstellung Ihres Aktionsplans, wie Sie ein Extraordinary Leader werden...
- ... und Extraordinary Leadership in Ihrem Führungsalltag umsetzen

### Ihr besonderes Teilnahme-Plus

Sie erhalten Ihren persönlichen 360-Grad-Kompetenzreport

Buch „The extraordinary Leader – Turning Good Managers into Great Leaders“ sowie ein umfangreiches weiterführendes Seminarhandbuch, das Sie weiter unterstützen und begleiten wird.

