

# Fit für den Erfolg

## Erfolg als Führungskraft: Drei relevante Verhaltensstrategien

**Das Freiburg Institut hat mithilfe von Videoanalysen erforscht, was erfolgreiche Führungskräfte richtig machen, und stieß dabei auf drei erlernbare Strategien: Sie erzeugen in ihrem Team einen Stärkenfokus, nutzen Probleme als Chance und bilden starke Netzwerke nach außen.**

Der Erfolg von Organisationen hängt stark davon ab, ob es den Führungskräften gelingt, ihre Teams für die gemeinsamen Ziele zu begeistern und anzuspornen. Gleichzeitig ändern sich Ziele, Abläufe und Strukturen von Organisationen immer häufiger. Zudem wird die Umwelt komplexer und dynamischer, sodass Entscheidungsträger selbst immer öfter nach Klarheit, Orientierung und Möglichkeiten zur Weiterbildung suchen. Das spiegelt sich in der Vielzahl interner und externer Entwicklungsprogramme wider, die Führungskräfte fit für die Zukunft machen sollen. Aber was ist es eigentlich, das die Führungskräfte auszeichnet, die es bei aller Dynamik und Komplexität schaffen, ihre Teams zu Höchstleistungen zu führen?

### Verblüffendes Ergebnis

Als eines der ersten Institute hat sich das Freiburg Institut der Aufgabe gestellt, diese Frage mithilfe von Videoauswertungen aus dem echten Führungsalltag umfassend zu erforschen und nicht auf nachträgliche, allgemeine Verhaltensbeschreibungen in Interviews oder Befragungen zurückzugreifen. (Die Probleme, wenn Führungsverhalten ausschließlich anhand nachträglicher Verhaltensbeschreibungen erforscht wird, erläutert der amerikanische Psychologe Gary Yukl, 2012, ausführlich.) Dabei wurden 170 Team-Meetings aus fünf Unternehmen in drei Ländern auf zwei Kontinenten gefilmt und anhand von Verhaltensanalysen akribisch ausgewertet. Im Nachgang bewerteten die Vorgesetzten der Führungskräfte den unternehmerischen Erfolg jedes Teams anhand vorher definierter Unternehmenskennzahlen. Das Ergebnis ist verblüffend. Obwohl von den Forschern über 50 verschiedene Verhaltensweisen aus einer Vielzahl von Führungstheorien untersucht wurden, machten nur drei Verhaltensstrategien einen entscheidenden Unterschied:

- Die besten Führungskräfte erzeugen in ihren Teams einen positiven Stärkenfokus, um alle individuellen

Ressourcen des Teams zu aktivieren: Konkret zeigen die erfolgreichsten Führungskräfte deutlich mehr Wertschätzung, erzeugen explizit Optimismus und Zuversicht und fokussieren immer wieder auf das positive Ansehen des Teams bei anderen. Denn persönliche Anerkennung von anderen ist eine der größten Triebfedern des Handelns. Gleichzeitig ist ein gesundes Selbstbewusstsein eine notwendige Voraussetzung für hohen Einsatz. Wenn Teams alles geben sollen, müssen sie davon überzeugt sein, dass sich der Einsatz lohnt und dass sie die angestrebten Ziele erreichen können.

- Die besten Führungskräfte nutzen Probleme als Chance, um ihre Teams anzuspornen. Im ersten Schritt tun sie mehr dafür, dass Risiken frühzeitig identifiziert und im Team offen angesprochen werden. Entweder identifizieren sie diese selbst oder sie fordern ihr Team regelmäßig dazu auf, Risiken, Bedenken oder Probleme anzusprechen. Sind die Probleme auf dem Tisch, lenken die Führungskräfte den Fokus auf konkrete Handlungsoptionen und auf die Chancen, die in der Lösung der Probleme liegen. Dabei vermitteln sie Zuversicht, dass es dem Team gelingen wird, die Probleme rechtzeitig zu lösen. Mithilfe dieser Strategie gelingt es ihnen, einen positiven Handlungsdruck zu erzeugen, der ihre



*Peter Behrendt,  
Diplom-Psychologe,  
Geschäftsführer des Freiburg Instituts,  
Peter.Behrendt@freiburg-institut.de*



*Steffen Alves,  
B. Sc. in Psychologie, Project  
Associate am Freiburg Institut,  
Steffen.Alves@freiburg-institut.de*

## Fit für den Erfolg

### Videoanalyse und Definition des unternehmerischen Erfolgs

Die Auswertung der Videoaufzeichnungen der Team-Meetings erfolgte anhand vorab festgelegter Kriterien. Basierend auf Erkenntnissen der allgemeinen und sozialen Psychologie und wissenschaftlichen Führungstheorien wurden mehr als 50 Verhaltensweisen herausgefiltert. In einem Auswertungsmanual wurde detailliert definiert, woran ein stark, mittel oder schwach ausgeprägtes Verhalten zu erkennen ist. So lässt sich etwa explizite Wertschätzung so unterscheiden:

- Ausführlichkeit: „Die Führungskraft bedankt sich mit einem kurzen Satz bei einem Mitarbeiter für seinen guten Beitrag“ bis zu „die Führungskraft berichtet zwei Minuten über den Einsatz und die guten Ergebnisse des Mitarbeiters“;
- verbale Intensität: „gute Idee“ versus „außerordentlich und absolut einmalig ...“ sowie
- nonverbale Intensität: „keine emotionale Beteiligung der Führungskraft“ bis zu „deutlich sichtbare Freude, Lachen, starke Gestik und Ähnliches“.

Diese Verhaltensbewertung wurde abschließend statistisch so umgerechnet (z-transformiert), dass Führungskräften mit den höchsten Verhaltenswertungen eine 100-prozentige Wertung zugeordnet wurde und Führungskräften mit den niedrigsten Verhaltenswertungen eine Wertung von null Prozent. Grundlage der Bewertung des unternehmerischen Erfolgs bildet die Goal Attainment Scale von Thomas Kiresuk, Aaron Smith und Joseph Cardillo (1994). Die Teilnehmer der Studie des Freiburg Instituts wurden vor Aufzeichnung der Team-Meetings gebeten, die drei wichtigsten Ziele ihres Teams für die kommenden vier Wochen anzugeben und dabei zu definieren, an welchen Kennzahlen eine bestmögliche Zielerreichung (+2), eine typische Zielerreichung (0) und eine schlechtestmögliche Zielerreichung (-2) erkennbar ist. Nach Ablauf von vier Wochen wurde die Zielerreichung dann von den Vorgesetzten der Führungskräfte anhand der vorher definierten Kennzahlen auf der Skala von +2 bis -2 bewertet.

Teams dazu motiviert, die letzten Kräfte zu mobilisieren und wirklich alles zu geben. Das ist dann besonders wichtig, wenn die Teams von früheren Erfolgen verwöhnt sind und glauben, ihre Aufgaben auch in Zukunft mit links meistern zu können.

- Die besten Führungskräfte bilden starke Netzwerke nach außen, um dem Team benötigte Ressourcen zu erschließen: Sie klären Schnittstellen zu externen Stakeholdern, um es ihren Teams zu ermöglichen, selbst proaktiv Ressourcen zu erschließen und effektiver mit externen Partnern zusammenzuarbeiten. Gleichzeitig bilden sie auch selbst stärkere Netzwerke und investieren ihre Zeit und Aufmerksamkeit, um benötigte Ressourcen für das Team sicherzustellen oder Unterstützung für die Entscheidungen des Teams zu

gewinnen. Obwohl die Rolle einer Führungskraft stark über das „Führen“ des eigenen Teams definiert ist, gibt es einige Studien (zum Beispiel von Shawn Burke, 2006), die belegen, dass das Führungsverhalten nach außen einen mindestens ebenso großen Effekt auf den Erfolg des Teams hat wie das Führungsverhalten innerhalb des Teams selbst. Dennoch unterschätzen die meisten Führungsentwicklungsprogramme die Bedeutung der Führung nach außen.

Um die Bedeutung dieser drei Verhaltensstrategien zu verdeutlichen, sollen die wissenschaftlichen Ergebnisse an zwei Beispielen aufgezeigt werden. Eine Führungskraft, die in ihrem Team-Meeting sehr wenig Stärkenfokus erzeugt hat (Verhaltensbewertung im Video unter 30 Prozent), wird die angestrebten Kennzahlen

mit ihrem Team nur zu durchschnittlich 50 bis 60 Prozent erreichen. Eine Führungskraft, die dagegen in ihrem Team-Meeting maximalen Stärkenfokus erzeugt hat (Verhaltensbewertung über 65 Prozent), erreicht die Kennzahlen schon zu durchschnittlich 80 bis 90 Prozent.

Wenn diese Verhaltensweisen einen so großen Unterschied machen, stellt sich direkt die Frage, ob und wie Führungskräfte diese Verhaltensweisen erlernen können. Die gute Nachricht ist: Sie sind erlernbar, und Führungskräfte können dadurch ihren Erfolg deutlich steigern. Es reicht jedoch nicht, nur oberflächlich Verhaltensweisen zu kopieren, sondern der persönliche Führungsstil muss tatsächlich verändert werden. Das wird an folgendem Beispiel deutlich.

### Wertschätzung im Team-Meeting

Bei einer erstaunlich hohen Zahl der 170 analysierten Team-Meetings war fast gar keine explizite Wertschätzung der Führungskräfte erkennbar. In 15 Meetings (fast zehn Prozent) gab es sogar keine einzige explizite Wertschätzung, nicht einmal im Sinne eines kurzen „gute Idee“ oder „danke für die wertvollen Informationen“. Doch auch wenn Wertschätzung gezeigt wurde, war sie nicht immer gleich wirksam. Viele Führungskräfte, gerade in amerikanischen Konzernen, haben oft gehört, dass Wertschätzung wichtig für gute Führung ist. Dementsprechend trugen sie vor, was in der vergangenen Woche von einem Mitarbeiter oder einem Team Positives erreicht wurde – häufig in sachlichem Ingenieurston und ohne dabei von ihrem Laptop oder ihren Projektunterlagen aufzuschauen. Dadurch blieben die anerkennenden Worte meist deutlich weniger wirksam. Anders in einem besonders exemplarischen Fall: Nach einem ersten typisch sachlichen Lob schaute die Führungskraft von ihren Unterlagen auf, blickte der Mitarbeiterin lachend in die Augen und fügte mit einer geballten Faust wörtlich hinzu: „sackstark“. Das war

## Fit für den Erfolg

der Moment, in dem die Augen der Mitarbeiterin aufleuchteten, sie stolz in die Runde schaute und freudige, anerkennende Reaktionen von den Kollegen erntete.

Das Beispiel zeigt zwei Dinge. Erstens wird deutlich, was wirksame Wertschätzung ausmacht: Blickkontakt, sichtbare Emotion, persönliche Worte und eine unterstreichende, lebendige Gestik. Und zweitens: Verhalten kann nicht oberflächlich imitiert werden, sondern muss persönlich authentisch verändert werden. Der Ausdruck „sackstark“ stammt aus keinem Management-Ratgeber und er würde auch nicht bei jedem wirken. Im Fall von Wertschätzung geht es daher um die Frage, wie eine Führungskraft ihre eigene Freude, Begeisterung und Positivität im Alltag stärken und weitergeben kann. Wie kann sie sich vor einem Team-Meeting die Dinge bewusst machen, die gut laufen und über die sie sich ehrlich freuen kann? Für einen Ingenieur mag ein funktionierender Prototyp dafür am hilfreichsten sein, für einen Trainer das Zitieren einer begeisterten Teilnehmer-Rückmeldung, für andere die persönliche Anerkennung des Managements.

In Zusammenarbeit mit Unternehmen wie dem Medizintechnikunternehmen Stryker und innovativen Trainerinnen von Change Leadership & Partners hat das Freiburg Institut ein Programm entwickelt, das dieser Anforderung Rechnung trägt. Es unterstützt Führungskräfte dabei, die Hebel erfolgreicher Führung zu erkennen, dafür praxisnah umsetzbare Verhaltensweisen zu erlernen und den eigenen Führungsstil weiterzuentwickeln.

### Bezug zur beruflichen Realität

Um eine echte Verhaltensänderung im Führungsalltag zu erzeugen, besteht das Entwicklungsprogramm aus vier ineinander verwobenen Modulen: einem individuellen Coaching, den Videoaufnahmen von Team-Meetings inklusive entsprechender Auswertungen, einem Team-

und Vorgesetzten-Feedback sowie einem Zwei-Tages-Training in der Mitte des Programms (siehe Grafik unten). Das Training vermittelt und trainiert die drei erfolgsrelevanten Verhaltensstrategien. Dazu finden viele praktische Übungen statt, die einen direkten Bezug zur beruflichen Realität der Führungskräfte herstellen. Den Teilnehmern werden zu jeder Strategie hilfreiche Tools zur Fokussierung auf die erfolgsrelevanten Verhaltensweisen zur Verfügung gestellt – zum Beispiel ein einseitiges Vorbereitungsblatt für Team-Meetings, in dem die Führungskräfte etwa für jede relevante Verhaltensweise notieren können, welchen Mitarbeiter sie für welche Beiträge wertschätzen wollen.

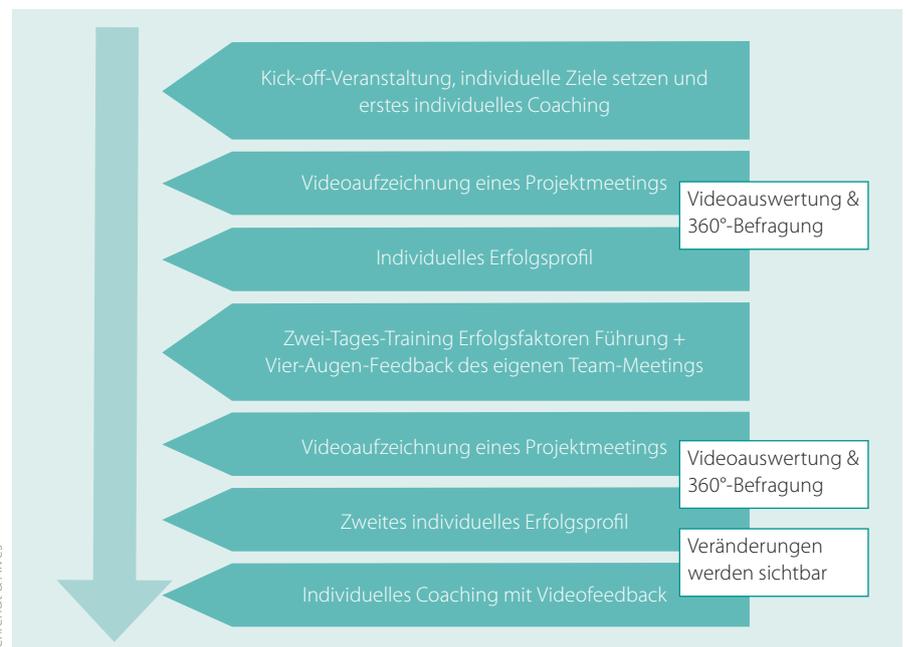
Aufgrund der praxisnahen Studien können alle Verhaltensweisen sehr plastisch an einer Vielzahl von Video-Best-Practices aus dem echten Führungsalltag vermittelt werden. Diese zwei- bis dreiminütigen Sequenzen zeigen gelungenes Führungsverhalten aus den vorher aufgenommenen Team-Meetings (selbstverständlich nur nach der Freigabe durch alle Beteiligten). Die Sequenzen werden im Training vorgespielt, und die Vorzüge und positiven Auswirkungen des Verhaltens werden dis-

kutiert. Hierbei wird deutlich, dass zum Beispiel Wertschätzung sehr unterschiedlich gezeigt werden und jeder seinen persönlichen Stil entwickeln kann. Das Besondere an dem Training ist, dass jede Führungskraft davor bereits das erste persönliche Verhaltens-Feedback erhalten hat und so weiß, bei welchen Verhaltensweisen noch großes Potenzial besteht. Das hilft, die Aufmerksamkeit der Teilnehmer auf das Wesentliche zu fokussieren. Zudem wissen alle, dass sie nach dem Training noch einmal im Alltag gefilmt werden und erneut ein Feedback ihres Teams erhalten. Das spornt dazu an, das Gelernte tatsächlich in die Praxis umzusetzen und nicht in den alten Trott zurückzufallen.

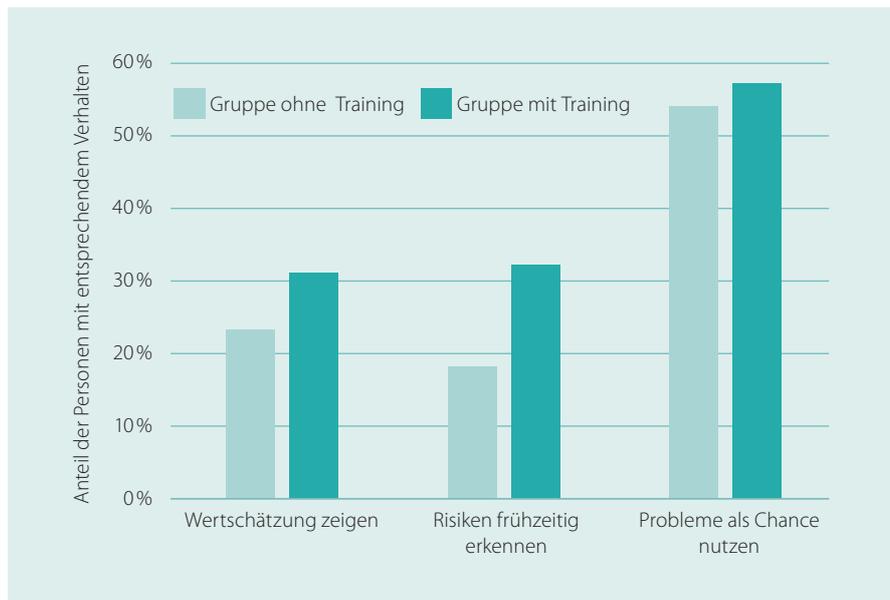
### Highlight Video-Feedback

In den bisherigen Trainings war für die meisten Teilnehmer das persönliche Video-Feedback im Einzel-Coaching nach dem Training das größte Highlight (Behrendt, Pritschow & Rüdesheim, 2007). Dabei können die Führungskräfte erleben, welche Verhaltensweisen die beste Wirkung auf ihr Team haben. Gemeinsam mit dem Coach erarbeiten sie anhand der Videobilder Lösungen für die Heraus-

Ablauf des Entwicklungsprogramms Erfolgsfaktoren Führung



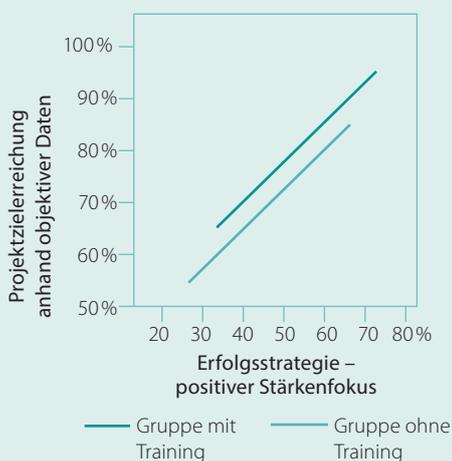
## Fit für den Erfolg



### Verbesserung des Führungsverhaltens durch Training

forderungen im Team, und sie erhalten eine konkrete Vorstellung, wie sie ihren Führungsstil stärker auf Erfolg ausrichten können. Besonders motivierend für die Teilnehmer ist es, wenn sie in der Verhaltensauswertung und im Team-Feedback schon kurz nach dem Training die positiven Veränderungen zurückgemeldet bekommen. Dementsprechend positiv waren die Evaluationsergebnisse und Rückmeldungen der Teilnehmer. Aber: Kann durch ein solches Programm die Entwicklung des persönlichen Führungsverhaltens

### Zielerreichung bei Nutzung der Erfolgsstrategie – positiver Stärkenfokus



ungsstils tatsächlich nachhaltig gefördert und der Unternehmenserfolg messbar verbessert werden? Dazu führte das Freiburg Institut in Kooperation mit der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg eine umfassende Folgestudie mit insgesamt 46 internationalen Führungskräften durch. Die eine Hälfte der Teilnehmer wurde zufällig ausgewählt und in den erfolgsrelevanten Verhaltensweisen wie beschrieben trainiert und gecoacht. Die andere Hälfte musste ein halbes Jahr auf das Entwicklungsprogramm warten. Dieses Vorgehen entspricht einem experimentellen Kontrollgruppen-Design. Über die Videoanalyse nachfolgender Team-Meetings konnte gezeigt werden, dass sich das Verhalten der trainierten Gruppe im Vergleich zu der Gruppe, die noch auf das Training wartete, wesentlich verbessert hatte. Die trainierten Führungskräfte zeigten zum Beispiel deutlich mehr Wertschätzung, identifizierten Risiken besser und nutzten Probleme mehr als Chance (siehe Grafik oben). Und – was für die Unternehmen am wichtigsten ist: Die Teams erreichten infolge dieser Veränderungen tatsächlich ihre Ziele deutlich besser. Eine durchschnittliche Führungskraft hatte nach dem Training eine vergleichbar gute Zielerreichung wie die besten Führungskräfte ohne Training. Diese Verbesserun-

gen zeigten sich auch noch in den Aufnahmen drei Monate später.

Zusammenfassend kann daher festgehalten werden: Die erfolgreichsten Führungskräfte unterscheiden sich deutlich in ihrem Verhalten von weniger erfolgreichen Vorgesetzten. Sie erzeugen einen höheren Stärkenfokus, nutzen Probleme eher als Chance und bilden stärkere Netzwerke. Durch individuelle und praxisnahe Entwicklungsprogramme können diese Verhaltensweisen tatsächlich nachhaltig verbessert und in einen neuen Führungsstil integriert werden. Für die Unternehmen zahlen sich entsprechende Investitionen aus, da infolge der Optimierung die unternehmerischen Ziele von den Teams wesentlich besser erreicht werden. Für den wissenschaftlichen Nachweis, dass die drei erfolgsrelevanten Verhaltensweisen der besten Führungskräfte auch von anderen Vorgesetzten erlernt werden können und sich der unternehmerische Erfolg der Führungskräfte durch diese Verhaltensweisen deutlich gesteigert hat, wurden das Freiburg Institut und seine Kooperationspartner Finalisten des Deutschen Coaching-Preises 2014.

### Weiterführende Literatur

**Behrendt, P., Pritschow, K. & Rüdeshheim, B.** (2007). Transfercoaching: Vom Seminar zur greifbaren Veränderung am Arbeitsplatz. *Zeitschrift Führung + Organisation zfo*, 76, 49–56.

**Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E. & Halpin, S. M.** (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 17, 288–307.

**Kiresuk, T., Smith, A. & Cardillo, J.** (1994). *Goal attainment scaling: Applications, theory, and measurement*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

**Yukl, G.** (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26, 66–85.