

# Erfolgsfaktoren-Führung:

## FAQ zum wissenschaftlichen Modell

### Unsere Forschung

#### ❖ Wer sind denn die „besten“ Führungskräfte?

In unserer Forschung bezeichnen wir als die besten Führungskräfte jene, deren Teams in der Erreichung von Projektzielen am besten abgeschnitten haben. Diese individuellen Projektziele wurden vor Start der jeweiligen Untersuchung anhand möglichst objektiver Kriterien von den Führungskräften festgelegt. Die Bewertung der Zielerreichung kam nicht von den Führungskräften selbst, sondern von deren Vorgesetzten.

#### ❖ Wie wird das denn gemessen?

Gemessen wird die Zielerreichung anhand einer für die Führung angepassten Version des Verfahrens Goal Attainment Scaling (GAS): einem sehr anerkannten wissenschaftlichen Verfahren (insbesondere in der klinischen Psychologie), das einerseits der Unterschiedlichkeit verschiedener Projekte Rechnung trägt und trotzdem die Zielerreichung möglichst objektiv misst. Die Führungskräfte setzen dabei zu Beginn einer Erhebung bis zu 3 Ziele, die sie mit Ihrem Projekt in einem Zeitraum von ca. vier Wochen erreichen wollen. Die gesetzten Ziele sollen dabei folgende Kriterien erfüllen: Anspruchsvoll, aber realistisch; bedeutend für das Projekt; spezifisch; messbar. Darüber hinaus geben die Teilnehmer für jedes der Ziele an, wie konkret eine optimale Zielerreichung (mit +2 gewertet), eine durchschnittliche Zielerreichung (mit 0 gewertet) und eine sehr schlechte Zielerreichung (mit -2 gewertet) aussehen würde. Nach Ablauf der ca. vier Wochen bewertet der Vorgesetzte der jeweiligen Führungskraft die Zielerreichung anhand der vorher festgelegten Abstufung.

#### ❖ Warum gibt es Erfolgsfaktoren und Erfolgsstrategien?

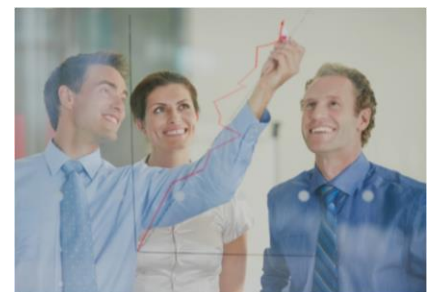
Das Modell der Freiburger Erfolgsfaktoren bildet den theoretischen Rahmen zur Wirkung der Führung und menschlicher Kommunikation generell. Die Freiburger Erfolgsstrategien sind die darin enthaltenen spezifischen erfolgsrelevanten Verhaltensweisen von Führungskräften. Sie lassen sich aktuell fast vollständig dem Erfolgsfaktor Ressourcen aktivieren zuordnen. Dies könnte sich aber durch weitere, verbesserte Forschung auch noch ändern.

#### ❖ Was bedeutet denn Videoexperte? Ist die Bewertung von Verhalten nicht sehr subjektiv?

Alle Personen, die für das Freiburg Institut Videos auswerten, wurden intensiv in einem über 10-tägigen Beobachtertraining in der Bewertung der Freiburger Erfolgsfaktoren geschult. Es besteht ein Manual zu den Freiburger Erfolgsfaktoren, in dem zu jeder Verhaltensweise genau beschrieben ist, welche Beobachtung zu welcher Bewertung führt. Zur Qualitätskontrolle wird die Übereinstimmung der Ratings der Videoanalysten geprüft und so sichergestellt, dass die Verhaltensbewertung objektiv bleibt. Zur Auswertung zugelassen werden nur Beobachter, die in zwei Prüfungsvideos hohe bis sehr hohe Übereinstimmungen erreichen.

#### ❖ Woher kommen die Verhaltensweisen, die da analysiert werden?

Die untersuchten Verhaltensweisen wurden aus einer Vielzahl an bestehenden Führungstheorien abgeleitet (u. a. transformationale Führung, Empowerment & transaktionale Führung). In die Freiburger Erfolgsstrategien sind jene Verhaltensweisen eingeflossen, die in unseren Untersuchungen Zielerreichung statistisch signifikant vorhersagen konnten.



❖ Was heißt viel und wenig Verhalten?

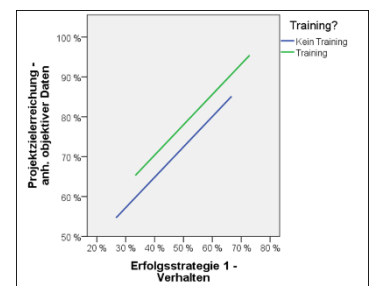
Wir unterscheiden zwischen der Quantität und der Qualität des Verhaltens. Zum einen zählen wir, wie häufig ein Verhalten vorkommt, zum anderen bewerten wir die Intensität des gezeigten Verhaltens: ein einfaches „danke, gute Idee“ hat z.B. eine geringere Wertschätzungs-Intensität als eine zwei-minütige persönlich und hoch-emotional vermittelte Wertschätzung. Dementsprechend bedeutet viel Verhalten daher, dass eine Führungskraft eine gewünschte Verhaltensweise im Durchschnitt häufiger und mit einer höheren Intensität gezeigt hat.

❖ Wie wurden die Beobachtungen ausgewertet?

Bei der Auswertung der Freiburger Erfolgsstrategien kam ein komplexes statistisches Verfahren, die Mehrebenenanalyse, zum Einsatz. Die Mehrebenenanalyse ist die anspruchsvollste und akkurateste aktuelle statistische Methode, um Veränderungen in Zeitverläufen zu identifizieren (z.B. bei im Laufe des Projekts mehrfach ausgewerteten Teammeetings und mehrfach erhobener Zielerreichung).

❖ Was bedeuten denn die blaue und die grüne Linie in der Grafik? Und sind mit den Linien einzelne Personen abgebildet?

Die blaue Linie zeigt den Zusammenhang zwischen Verhalten „Erfolgsstrategie 1“ (Stärkenfokus erzeugen) und Projektzielerreichung bei untrainierten Führungskräften aus dem unveränderten Projektalltag. Dargestellt ist eine Regressionsgrade, d.h. nicht die Messungen der einzelnen Projektleiter, sondern der statistisch berechnete echte Zusammenhang, der um Zufallsschwankungen der realen Messungen bereinigt ist.



Der blauen Linie der Grafik kann man entnehmen, dass sich die Projektleiter in der Anwendung der Erfolgsstrategie 1 bereits von Anfang an unterschieden haben. Auch zeigt sich, dass Projektleiter, die die Erfolgsstrategie 1 stärker umsetzten, ihre Projektziele deutlich besser erreichten. Die grüne Linie zeigt die Projektleiter nach dem Training. Im Vergleich zur blauen Linie lässt sich der grünen Linie entnehmen, dass die Projektleiter nach dem Training das Verhalten der Erfolgsstrategie 1 mehr zeigen (Verschiebung nach rechts) und die Zielerreichung deutlich verbesserten (Verschiebung nach oben). Auch kann man der Grafik entnehmen, dass nach dem Training durchschnittliche Projektleiter nicht zu Überfliegern werden, aber die Projektleiter im Durchschnitt eine signifikant bessere Zielerreichung von 10 – 15 % erzielten.

❖ Lohnt sich der Aufwand für 10 - 15% Verbesserung?

Die 10 – 15 % Verbesserung beziehen sich auf zentrale und bedeutende Kriterien für die jeweiligen Projekte: beispielsweise eine schnellere Erledigung von durchschnittlich 10 % oder eine Kostensenkung um durchschnittlich 10%. Ist das bedeutend? Das kann nur Jeder für sich entscheiden. Aus unserer Sicht ist dies ein großer und praktisch sehr relevanter Unterschied.

❖ Haben die guten oder die durchschnittlichen Teilnehmer mehr profitiert?

Unsere Forschung zeigt, dass die guten Führungskräfte am meisten profitieren und sich während des Trainings der Erfolgsfaktoren am meisten verbessern. Nichtsdestotrotz profitieren auch die etwas schwächeren Projektleiter von dem Training, allerdings weniger stark.

