

Transformationale Führung

Transformationale Führung zielt darauf ab, nicht nur das Verhalten, sondern auch die innere Einstellung und Haltung aller Organisationsmitglieder zu verändern. So leistet transformationale Führung einen wichtigen Beitrag zur Weiterentwicklung der Unternehmenskultur sowie der gelebten Werte eines Unternehmens.

Transformationale Führung trägt dazu bei, mehr Motivation, mehr Inspiration und auch mehr Sinn in der Arbeit sehen zu können und beugt so Symptomen wie innerer Kündigung, Burn-Out und Sence-Out vor. Dadurch stärkt transformationale Führung die unternehmerische Resilienz.

Nicht zuletzt verbessert transformationale Führung auch die Innovationskraft von Organisationen, indem

- Inspiration und Begeisterung
- Offenheit für produktive Veränderungen
- Bewusstsein für gemeinsame Ziele
- ein Mindset der erfolgsorientierten Weiterentwicklung

von der Führung aus in alle Bereiche des Unternehmens getragen werden.

1. Vorbildwirkung

1

Transformationale Führung lebt vom Vorbild und stellt deshalb an Führungskräfte klare Anforderungen:

- **Walk the talk:**
Führungskräfte müssen selber umsetzen, was sie von anderen erwarten.
- **Führungskräfte sollten in Führungsfragen vertrauenswürdig und transparent bezüglich der eigenen Motivation sein:**
Mitarbeiter wollen klar erkennen können, warum eine Entscheidung gefällt worden ist oder warum die Beurteilung einer Situation so und nicht anders ausfällt. Vertrauenswürdigkeit und Transparenz schaffen eine Kultur der Verbindlichkeit für alle beteiligten Seiten.
- **Das Führungsverhalten muss an den Werten orientiert sein, die sich das Unternehmen auf die Fahnen geschrieben hat.** Ein Leitbild mit leeren Worten ist in keiner Weise produktiv. Die wahren (gelebten) Werte und Leitbilder offenbaren sich für alle Mitarbeiter im Verhalten der Führungspersonen.
- **Motivation durch den Priming-Effekt** erzielen:
Menschen ahmen unbewusst das nach, worauf sie ihre Aufmerksamkeit richten.

Führungskräfte sollten also bewusst darauf achten und einwirken, worauf die Aufmerksamkeit ihrer Mitarbeiter gerichtet ist.

Reflexionsfragen:

- In welcher Form werden die Werte der Organisation im Alltag umgesetzt?
- Welches Verhalten haben Sie in der letzten Zeit vorgelebt, das völlig im Einklang mit den Zielen und Werten der Organisation stand?
- Welche Situationen im Arbeitsalltag stehen im Widerspruch zu den grundlegenden Werten?
- Wie kommunizieren Sie Ihre Erwartungen an die Mitarbeiter?
- Welche Akzeptanz gibt es im Unternehmen für die gelebten oder definierten Werte und Ziele?

2. Inspiration durch klare und motivierende Ziele

Auf der Basis einer attraktiven Zukunftsvision sollten

- erreichbare Ziele abgeleitet und
- alltagstaugliche Strategien entwickelt werden, damit ein
- Traum mit Abgabetermin entsteht.

Um diesen Traum zu realisieren, sollten jeder Mitarbeiter seine Fähigkeiten und Stärken einbringen können. Die Einbettung in einen größeren Gesamtzusammenhang trägt dazu bei, dass die eigene Tätigkeit von den Mitarbeitern als sinnvoll empfunden wird.

Für die Führung ergeben sich daraus folgende Konsequenzen:

- Erklären Sie die Zusammenhänge zwischen Vision, Zielen und Strategien.
- Motivieren Sie durch klare Argumente und nicht nur durch Anweisungen.
- Stellen Sie sicher, dass durch die Ziele die Mitarbeiter herausgefordert, aber nicht überfordert werden.
- Lassen Sie Fragen und kritische Kommentare zu.
- Suchen Sie das individuelle Gespräch.
- Verdeutlichen Sie den individuellen Beitrag zum Erreichen der gemeinsamen Vision.
- Sprechen Sie über Bedenken und Hindernisse und nehmen Sie diese ernst, aber entwickeln Sie auch immer wieder ein positives und erreichbares Bild der Zukunft.
- Forschen Sie nach, welche Tätigkeiten die Mitarbeiter als sinnlos empfinden und gehen Sie gemeinsam auf Lösungssuche. Als sinnlos empfundene Tätigkeiten können ein wertvoller Hinweis auf unproduktive und möglicherweise unnötige oder falsch strukturierte Arbeit sein.

3. Stellen Sie die Anforderungen der Organisation in den Mittelpunkt

Nicht alle Wünsche der Mitarbeiter sind erfüllbar, denn die Organisation hat zum Erreichen ihrer Ziele und zur Umsetzung des alltäglichen Geschäftszwecks eigene Bedürfnisse und Erfordernisse. Die Anforderungen der Organisation sollten immer über den Wünschen der einzelnen Menschen stehen, denn nur wenn die Bedürfnisse der Organisation erfüllt sind, kann es für alle Mitarbeiter ein gelingendes, sinnvolles Arbeiten mit entsprechender Entlohnung geben. Nur wenn das große Ganze bei allen Entscheidungen im Fokus bleibt, kann es den einzelnen Zellen gut gehen.

Sobald die Interessen Einzelner über den Anforderungen der Organisation stehen, entsteht ein gefährliches Ungleichgewicht, welches das ganze Unternehmen aus der Performance reißen kann. Das gilt für einzelne Mitarbeiter ebenso wie für Führungskräfte, die individuelle Ziele über die Bedürfnisse der Organisation stellen.

Anforderung:

Definieren Sie gemeinsam die Anforderungen und Bedürfnisse der Organisation gemäß der operativen und der visionären Ziele auf der Grundlage der Unternehmensstrategie sowie der Unternehmenskultur.

Stellen Sie sicher, dass die herausgearbeiteten Bedürfnisse der Organisation an alle Mitarbeiter kommuniziert werden.

3

4. Stärken der Eigenverantwortung aller Mitarbeiter

Transformationles Führen fordert und fördert von den Mitarbeitern die Bereitschaft und Fähigkeit zum

- Selbstständigen Handeln
- Etablieren einer aktiven Dialogkultur
- Eigenständigen Problemlösen
- Loslösen von eingefahrenen Denkmustern
- Kritischen Hinterfragen von etablierten Prozessen
- Verlernen von Gewohnheiten
- Offenheit für neue Strukturen, Routinen und Verhaltensweisen

Führungskräfte fungieren im Sinne des Servant Leadership als Ansprechpartner und Aufdecker von Problemen, nicht als primäre Problemlöser.

Ziele können und sollen auch auf unbekanntem, neuen Wegen erreicht werden können. Dafür sind alle Mitarbeiter eingeladen, aktuelle Werte, Annahmen und Erwartungen zu hinterfragen und auf andere Ansätze für Spannungen und ungelöste Fragen zu kommen.

5. Self-Leadership

Unter Self-Leadership sind die Aspekte zusammengefasst, mit der sich eine Führungskraft im Rahmen der transformationalen Führung selbstreflexiv auseinandersetzen sollte. Dazu gehören folgende Gesichtspunkte:

- Werden Sie sich eigener Verhaltens- und Denkmuster bewusst, ggf. mit der Hilfe eines Coachs.
- Sortieren Sie aus, welche Muster Sie beibehalten wollen und welche ein Update vertragen können.
- Stärken Sie Ihre Offenheit für Neues und Unbekanntes.
- Beziehen Sie unterschiedliche Sichtweisen auf Probleme und Fragen aktiv ein, indem Sie z.B. Mitarbeiter um Ihre Perspektive bitten.

- Lassen Sie sich durch neue Sichtweisen zu erweiterten Denkprozessen und besseren Lösungen anregen.
- Stellen Sie mehr Fragen, als das Sie Antworten vorgeben.
- Setzen Sie sich für die Ideen ihrer Mitarbeiter ein.
- Kontrollieren Sie sich selbst

4

Vorteile und Kompetenzen transformationaler Führung

• Transformationale Führungskräfte sind Vorbild und schaffen Vertrauen (Identification)

Sie verhalten sich in einer Weise, die Respekt, Bewunderung und Vertrauen bei ihren Mitarbeitern bewirkt; sie sind verlässlich in ihren Worten und Taten und erfüllen hohe ethische und moralische Standards; außerdem stellen sie das Gesamtinteresse (ihrer Organisation) über ihre persönlichen, selbstbezogenen Ziele und Vorteile. Folge: Diese Art der Einflussnahme ist wesentlich wirksamer als jeglicher "Druck von oben".

• Transformationale Führungskräfte motivieren durch Herausforderungen, die auf Werten basieren (Inspiration)

Der Transformationale Führungsstil inspiriert Mitarbeiter durch anspruchsvolle, attraktive Ziele und verdeutlicht den Sinn dieser Ziele und Aufgaben; er fördert Teamgeist, Optimismus und das Engagement bei der Arbeit an der gemeinsamen Aufgabe. Folge: Überdurchschnittliche Leistungen durch Stolz auf die Leistungen (Erfolgserlebnisse).

• Sie regen zur selbstständigen, kreativen Problemlösung an (Stimulation)

Der Transformationale Führungsstil fordert die Kreativität und die Fähigkeit zur eigenständigen Problemlösung der Mitarbeiter heraus. Dazu gehört die Bereitschaft, überholte Annahmen, Routinen und Gewohnheiten kritisch zu hinterfragen und völlig neue

Lösungen zu finden. Folge: kontinuierliche Veränderungen und Verbesserungen ohne auf externe Unternehmensberater angewiesen zu sein.

- **Individuelle Förderung und Coaching (Consideration)**

Transformationale Führungskräfte behandeln alle ihre Mitarbeiter nicht nach dem gleichen Schema; vielmehr gehen sie je nach persönlichen Stärken, Schwächen und Talenten auf jeden Mitarbeiter individuell ein; sie agieren als persönlicher Coach oder Mentor und entwickeln dadurch die beruflichen Perspektiven und das Potential jedes Einzelnen auf ein höheres Niveau. Folge: Senkung der Kosten der Weiterbildung, wenn man bedenkt, dass Lernen zu 90 Prozent durch Praktizieren und Vorleben und nur zu 10 Prozent durch Seminare oder Training erfolgt.

- **Effektive Kommunikation (Fairness)**

Der Transformationale Führungsstil bewirkt, dass im Umgang miteinander faire Spielregeln und Grundsätze gelten. Werte wie Offenheit, Aufrichtigkeit, Transparenz und gegenseitiger Respekt werden nicht nur gefordert, sondern in der alltäglichen Kommunikation tatsächlich praktiziert. Dazu gehört auch eine Effektive, überzeugende Kommunikation, die sich vor allem in effizienten Besprechungen bemerkbar macht. Folge: Weniger Zeitverschwendung durch unnötige, ergebnislose „Sitzungen“, Diskussionen, Abstimmungen oder „Politik“.

- **Unternehmerische Haltung (Innovation)**

Zum Transformationalen Führungsstil gehört auch die unternehmerische Haltung. Bei den Hidden Champions war diese Denkweise nicht nur für die Geschäftsführung, sondern für alle Mitarbeiter typisch. Hier zeigte sich besonders deutlich, dass die Vorbildfunktion und damit die vorgelebte unternehmerische Ethik den größten Einfluss auf das Verhalten von Mitarbeitern und die gesamte Unternehmenskultur haben. Zum unternehmerischen Verhalten gehören kontinuierliche Veränderungs- und Verbesserungsinitiativen (und deren Umsetzung), die Orientierung an Chancen, das verantwortungsvolle Abwägen von Risiken und der wirtschaftliche Umgang mit allen Ressourcen. Folge: mehr Verantwortungsbewusstsein und weniger "Schlendrian".

- **Umsetzungsstärke (Ergebnisorientierung)**

Das wichtigste Merkmal transformationaler Führungskräfte sind nicht bühnenreife "charismatische" oder "visionäre" Auftritte. Ihre Kernkompetenz ist die Fokussierung aller Ressourcen auf das, worauf es wirklich ankommt. Nach einer Studie der London Business School und der Uni St. Gallen verfügen nur rund 10 Prozent aller Manager über diese Kompetenz. Dazu gehört vor allem die Fähigkeit, Chancen, Möglichkeiten und Ziele in messbare Ergebnisse umzusetzen (Umsetzungskompetenz). Die „Energiequelle“ des Transformationalen Führungsstils sind auch Persönlichkeitsmerkmale wie Optimismus, Neugier, Beharrlichkeit und Integrität. Folge: mehr positive Energie, die wesentlich stärker ist als (negative) Energie, die durch Ängste, Zwänge oder "Druck" erzeugt wird.