



In 30 Minuten
wissen Sie
mehr!

Empfohlen
von



SAT.1

Olaf Kortmann

Trans- formationales Führen

GABAL

Vorwort

Häufig stellen mir Führungskräfte in Seminaren die Frage: „Wie motiviere ich denn am effektivsten?“ Sie glauben, dass es eine bestimmte Methode gäbe, um ihre Mitarbeiter oder ihr Team „so richtig in Schwung zu bringen“. Schon durch das Interesse an dieser Frage wird klar, dass es für erfolgreiche „Leader“ heute längst nicht mehr ausreicht, fachlich und technisch kompetent zu sein.

Dennoch übernehmen die meisten der heutigen Führungskräfte vorrangig aufgrund ihrer eigenen fachlichen Kompetenz und ihrer Erfahrungen eine Leitungsfunktion. Ausgestattet mit erstklassigem fachlichem Know-how haben sie jedoch selten gelernt, „sozial kompetent“ Fähigkeiten und Wissen an Dritte weiterzugeben. So hoffen sie immer noch auf ein fertiges Patientenrezept für den Umgang mit Menschen.

Während der Seminare zeigt sich dann, dass viele Führungskräfte zur Leistungssteigerung bereits ein persönliches System entwickelt haben, das irgendwo zwischen Belohnung und Strafe liegt. Aber irgendwie will es nicht so richtig gelingen. Immer wieder treten Situationen ein, in denen den Mitarbeitern die Begeisterung fehlt, weil ein Zwischenziel nicht erreicht werden konnte oder ein routiniertes, lang antrainiertes Muster nicht abrufbar ist.

Solche Situationen erfordern von jeder Führungskraft, sich über herkömmliche Qualitätsanforderungen hin-

aus mit dem transformationalen Führen zu beschäftigen.

Ich möchte der umfangreichen Führungsliteratur nun kein neues theoretisches Modell hinzufügen, sondern Ihnen eine **Wegbegleitung zum transformationalen Leader** an die Hand geben. Meine Erfahrungen aus Kulturentwicklungsprozessen, Seminaren und Workshops machen deutlich: Ideal ist eine Synthese aus maximaler transformationaler Führung und moderater transaktionaler Führung. Was das ist, wie man damit umgeht und was das letztendlich für den Führungs-Praktiker bedeutet, erfahren Sie in diesem Buch.

Es geht mir nicht darum, Führung zu vereinheitlichen. Vielmehr sollten schon bestehende Ansätze transformationaler Prinzipien im Führungsverhalten entdeckt und weiterentwickelt werden. Es braucht sich niemand neu zu erfinden. Führungs-Persönlichkeiten sollten aber bereit sein, neue Möglichkeiten zu erkunden und ihre Ressourcen zu erweitern.

Ich danke allen Freunden, Trainerkollegen, Personalern und Führungskräften, die mich in vielen Diskussionen bereichert, mich zum Schreiben ermutigt haben und deren Gedanken in dieses Buch eingegangen sind. Und Christian Thamm, der die Worte mit seinen schönen Illustrationen bebildert hat.

Viel Freude bei der Lektüre wünscht Ihnen
Ihr Olaf Kortmann



**Warum ist das Thema
Veränderung heute wichtiger
denn je?**

Seite 10

**Vor welchen Herausforderungen
stehen Führungskräfte aufgrund
des demografischen Wandels?**

Seite 11

**Welche Rolle kommt
Führungskräften in virtuellen
Teams zu?**

Seite 16

1. Gesellschaft und Führung im Wandel

Die Wirksamkeit des Konzeptes der transformationalen Führung ist darauf zurückzuführen, dass es Führungskräften ermöglicht, auch in schwierigen Situationen, die von Veränderungen, Wandel und neuen Anforderungen geprägt sind, Mitarbeiter zu begeistern und hervorragende Leistungen zu erzielen.

Transformationale Führung zielt darauf ab, **Werte und Einstellungen von Mitarbeitern zu „transformieren“** (lateinisch transformare = umformen, umgestalten) und dadurch deren **intrinsische Motivation zu steigern**. Denn in Zukunft werden Führungskräfte auch daran gemessen werden, inwieweit sich ihr Führungsverhalten vor dem Hintergrund aktueller gesellschaftlicher Trends und Entwicklungen als effektiv erweist. Doch welche gesellschaftlichen Themen und Einflussfaktoren werden für Führungskräfte besonders relevant sein?

1.1 Veränderung als Konstante

Das gesellschaftliche Umfeld von Unternehmen ist einem stetigen Wandel unterworfen. Unternehmen müssen sich deshalb an vielfältige Bedingungen anpassen. Globale Konkurrenzkämpfe und ein erhöhter Wettbewerbsdruck, Machtverschiebungen in der Weltwirtschaft, Markteinbrüche und technologische Entwicklungen erfordern eine permanente Neuausrichtung und ein hohes Maß an Flexibilität und Anpassungsfähigkeit von Organisationen und den in ihnen arbeitenden Menschen. Und das Veränderungstempo hat radikal zugenommen.

Auch die Arbeitswelt verändert sich rasant – technologisch, ökonomisch und sozial. Beide Kompetenzen – **Flexibilität und Anpassungsfähigkeit** – helfen, mit der wachsenden Komplexität und der damit verbundenen Unsicherheit besser umgehen zu können. Sie haben aber auch Auswirkungen auf die organisationale Struktur eines Unternehmens.

Führungskräfte als Veränderungs-Coaches

Führungskräften kommt immer mehr die besondere Rolle des „Veränderungs-Coaches“ zu. Sie sollen Mitarbeiter dabei unterstützen, ihre Kompetenzen auszubauen, um oben beschriebene **Veränderungs- und Innovationsprozesse erfolgreich bewältigen** zu können. Veränderungsorientierte transformationale Führung nimmt so Einfluss auf die Struktur und Kultur einer

Organisation und unterstützt diese bei der Anpassung an veränderte Umweltbedingungen.

Flexibilität und Anpassungsfähigkeit sind heutzutage angesichts des hohen Veränderungstemos wichtiger denn je. Transformationale Führung ermöglicht es, Veränderungs- und Innovationsprozesse erfolgreich zu begleiten.



1.2 Der demografische Wandel

Die Altersstruktur in der Bundesrepublik stellt Unternehmen vor **große Herausforderungen bei der Personalplanung und -beschaffung**. Deutschland erwartet einen Mangel an Fachkräften und einen immer höheren Anteil an älteren Beschäftigten. So wird es für gut ausgebildete Mitarbeiter viele berufliche Wahlmöglichkeiten geben.

Im Vergleich zu früheren Zeiten bleibt heute fast niemand mehr sein Leben lang in ein und demselben Unternehmen. Eine große Bedeutung kommt im Wettbewerb um Fachkräfte somit der Attraktivität und dem **Image von Unternehmen** zu. Um Mitarbeiter zu gewinnen, langfristig zu binden und sich gegen Wettbewerber durchzusetzen, muss ein Unternehmen deshalb auch verstärkt in seine sozialen Initiativen investieren.

Führungskräfte als Vermittler

Und hier kommt den Führungskräften eine besondere Rolle zu. In ihrer **Vermittlerrolle zwischen den Anforderungen der Organisation und den Wünschen der Mitarbeiter** müssen sie sich um mehr persönliche Bindung bemühen, um die Mitarbeiter zu halten und zu integrieren. Denn die Wahlmöglichkeiten geben den Mitarbeitern mehr Unabhängigkeit und haben somit Auswirkungen auf die soziale Beziehungsgestaltung zwischen Führungskräften und Mitarbeitern.

Da die Bevölkerung schrumpft und altert, wird es immer wichtiger, auch die **Beschäftigungsfähigkeit einer alternden Belegschaft** sicherzustellen. Die Unternehmen müssen sehen, wie sie ältere Mitarbeiter besser integrieren, gesund halten und vorhandene Arbeitskraftpotenziale sowie stille Reserven besser nutzen.

Führungskräfte müssen den vorhandenen Grad der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der älteren Mitarbeiter richtig erkennen, einschätzen und geschickt mit den Fähigkeiten der jüngeren Teammitglieder verknüpfen. Dazu benötigen sie hohes Einfühlungsvermögen und neben der reinen Führungsintelligenz auch die **kommunikative Intelligenz**, mit den diversen „Playern“ in den verschiedenen Teams verbal adäquat in Kontakt zu treten.

Aktive und effektive transformationale Führung stellt sich für Organisationen als wichtiger Schlüssel dar, um mit diesen Herausforderungen umzugehen und sie in Stärken zu verwandeln.

Unternehmen müssen sich zukünftig verstärkt bemühen, für Fachkräfte attraktiv zu bleiben. Zudem gilt es, auch die Potenziale älterer Mitarbeiter zu nutzen. Führungskräfte kommt angesichts dieser Herausforderungen eine Vermittlerrolle zu.

1.3 Wertedynamik

Jede Generation von Arbeitskräften verfügt über eigene Werte und Lebenseinstellungen. Und gerade unsere junge Nachwuchsgeneration stellt Selbstverständliches im Arbeitsleben infrage und leitet einen **Wertewandel** ein.

Waren Status und Geld für die Anschaffung des ersten Kleinwagens Antreiber für eine hohe Arbeitsleistung früherer Generationen und unterstützten Werte wie Gehorsam und Disziplin in Form von Stempeluhrn diesen Arbeitsethos, so fragen Nachwuchskräfte heute verstärkt nach der **Sinnhaftigkeit** ihrer Arbeit sowie von Abläufen und Strukturen. Perspektiven, Unabhängigkeit, Selbstbestimmtheit und individuelle Lebenslust haben eine hohe Priorität.

Themen und Begriffe wie Life-Balance, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Unterstützung bei der Kinderbetreuung, Teilzeit, Lebensarbeitszeitmodelle, Elternzeit, Sabbatical und Homeoffice sind aus der heutigen Arbeitswelt nicht mehr wegzudenken und werden in ihrer Bedeutsamkeit noch weiter wachsen.

Neben den vielfältigen Teilzeit-Modellen etablieren sich immer mehr an der direkten Nachfrage orientierte Arbeitsverträge, die sogenannten Job-on-Demand-Modelle (Arbeit auf Abruf). Das wiederum fördert den sozialen Pragmatismus und nicht die gewünschte Loyalität. **Die Fluktuation steigt.** Die Leistungsträger von morgen sind nicht nur anspruchsvoller als ihre Vorgänger, sie sind auch unabhängiger. Erfüllt ein Arbeitgeber oder ein Arbeitsfeld ihre Erwartungen nicht, wechseln sie zu einem Wettbewerber.

Führungskräfte als Lernende

Obwohl die dazugehörigen Konzepte immer noch nicht voll akzeptiert und ausgereift sind, verlangen diese neuen Anforderungen der Mitarbeiter Veränderungen in den Arbeitsbedingungen und insbesondere ein völlig anderes Verständnis von Mitarbeiterführung. Um langfristig Zufriedenheit und Identifikation mit dem Unternehmen zu gewährleisten, sollte der Mitarbeiter nicht nur als Befehlsempfänger gesehen werden. Der Rückgang betriebsbezogener Bindungen verlangt nach Ausgleich durch personale transformationale Führung. Führungskräfte werden **Mitarbeitern mehr Freiraum geben**, sie aktiv in die Organisation einbinden und die intrinsisch motivierenden Aspekte einer Arbeitsaufgabe betonen müssen. Zudem müssen sie **bereit sein, ihr eigenes (Führungs-)Verhalten zu hinterfragen**. Oder anders formuliert: Die Führungskräfte müssen sich auch selbst als Lernende begreifen.