

CHANGE MANAGEMENT

Ansprüche an eine transformationale Führung

Wenn Unternehmen einen Transformationsprozess durchlaufen, dann resultieren hieraus spezielle Anforderungen an ihre Führungskräfte. Dies gilt es bei der Besetzung von Führungspositionen und bei der Entwicklung von deren Inhabern zu beachten.

Unternehmen geraten immer wieder in Situationen, in denen sie ihr Geschäftsmodell überdenken und sich im Markt neu positionieren müssen. Sie müssen sich sozusagen neu erfinden, um auch mittel- und langfristig erfolgreich zu sein.

Das ist aktuell im Gefolge des Ukraine-Kriegs und der immer stärker spürbar werdenden Folgen des Klimawandels gehäuft der Fall; doch auch unabhängig von diesen Change-Treibern stehen Unternehmen nicht selten vor dieser Herausforderung - auch, weil der allgemeine technische Fortschritt oft neue Problemlösungen ermöglicht sowie Veränderungen der Kundenwünsche bewirkt.

Möchte oder muss ein Unternehmen einen solchen Transformationsprozess durchlaufen, dann resultieren hieraus spezielle Anforderungen an seine Führungskräfte. Denn bei ihm muss das Unternehmen - anders als bei vielen Change-Projekten - nicht nur punktuelle Veränderungen, sondern einen sogenannten Musterwechsel vollziehen.

Das heißt, es muss

- > sein gesamtes bisheriges Denken und Tun hinterfragen und
- > sozusagen ein neues Selbstverständnis entwickeln, was auch neue Kompetenzen sowie Denk- und Handlungsmuster bei den Prozessbeteiligten erfordert.

Ein solcher Transformationsprozess betrifft also stets außer der Strategie und Struktur auch die Kultur eines Unternehmens. Und die Mitarbeiter? Sie müssen sich und ihr Verhalten neu definieren und eine neue

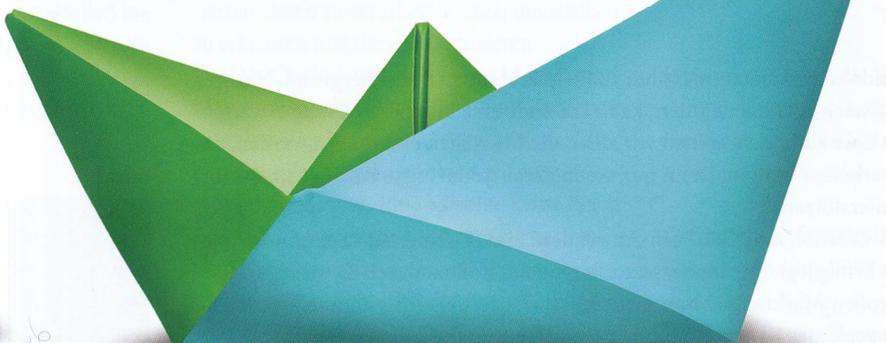
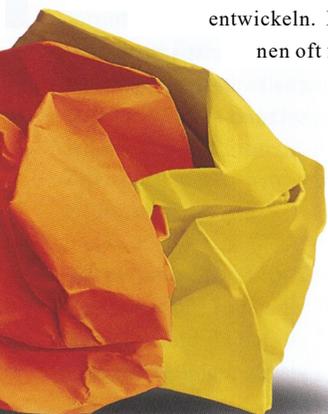
Identität zumindest bezüglich ihrer Funktion in der Organisation entwickeln. Entsprechend schwierig sind die Betroffenen oft für solche Change-Vorhaben zu motivieren.

Bei Transformationsprozessen ist das Ziel oft unklar

Letztlich ist jeder Transformationsprozess ein komplexer, multidimensionaler Change-Prozess, der seinerseits wiederum aus einer Vielzahl von Change-Projekten besteht, die sich wechselseitig beeinflussen. Doch nicht nur deshalb sind solche Veränderungsvorhaben schwierig zu planen und zu steuern. Vgl. dazu Abbildung 1.

Hinzu kommt: Bei Transformationsprozessen steht auch das angestrebte Endziel unter Vorbehalt - unter anderem, weil die Prozesse sich in einem dynamischen Umfeld vollziehen. Deshalb können sich die Verantwortlichen beim Entwickeln der Vision für ihr Unternehmen nur auf begründete Vermutungen stützen, die auf gewissen Trends und Annahmen basieren. Wie jedoch zum Beispiel der Markt ihres Unternehmens in zehn, 15 oder gar 20 Jahren real aussehen wird, das wissen sie noch nicht. Trotzdem müssen sie heute bereits damit beginnen, ihr Unternehmen zukunftsfit zu machen.

Aus diesem Grund haben die für eine Transformation Verantwortlichen in der Regel keine andere Möglichkeit, als bei der Projektplanung und -Steuerung sehr agil zu sein und zu bleiben. Entsprechend groß sollte neben ihrer Change- auch ihre Projektmanagement-Kompetenz sein. Außerdem sollten sie reife Führungspersönlichkeiten sein, denen die Betroffenen - wenn nicht gerne, so doch bereitwillig - folgen, auch, weil sie ihnen aufgrund ihrer fachlichen Kompetenz und Persönlichkeit vertrauen.





Die fünf Kennzeichen von „transformationalen Leadern“

In der Praxis lassen sich, wenn es um das Thema transformationale Führung bzw. Führung in Transformationsprozessen geht, gewisse Eigenschaften sowie Fähigkeiten und Fertigkeiten identifizieren, über die Führungskräfte verfügen sollten, damit es ihnen gelingt,

- > nicht nur ihre Mitarbeitenden, sondern auch sonstige Beziehungspartner für das Veränderungsvorhaben zu motivieren,
- > sie zum Beschreiten neuer Wege zu inspirieren und
- > in ihrem Umfeld die Veränderungsenergie zu erzeugen, die zum erfolgreichen Bewältigen der Change-Vorhaben erforderlich ist.

Die Kennzeichen werden im Folgenden näher beschrieben und zu jedem Punkt auch gleich Handlungsempfehlungen für Betroffene, also Führungsverantwortliche, genannt.

1. Kreativität - „Out of the box“-Denken

Kreativ sein heißt in diesem Kontext vor allem, „out of the box“ zu denken. Also sich bei der Suche nach neuen Lösungen nicht durch Konventionen einschränken zu lassen. Menschen neigen dazu, auf ausgetretenen Pfaden zu laufen. Inwieweit sie bereit sind, neue Wege zu gehen, hängt auch von ihrem Persönlichkeitsprofil ab.

Gute transformationale Führungskräfte verfügen über die Fähigkeit, querzudenken. Sie überraschen ihr Team und ihre Beziehungspartner immer wieder aufs Neue, denn sie fragen sich zum Beispiel regelmäßig:

- > Wo denken und handeln wir zu traditionell?
- > Wie sollte künftig unser Business-Modell ausschauen, um wettbewerbsfähig zu bleiben?
- > Inwiefern sollten wir unsere Organisation neu denken, um noch leistungsfähiger zu sein?

Sie sind experimentierfreudig und sehen tendenziell stets mehr Chancen als Risiken. Sie betrachten das Business als eine Art Spiel, bei dem es darum geht, mit Intelligenz und guten Ideen erfolgreich zu sein.

Mögliche erste Entwicklungsschritte:

- > Besuchen Sie regelmäßig Veranstaltungen, die thematisch außerhalb Ihres aktuellen Bezugsrahmens verortet sind.
- > Umgeben Sie sich auch privat mit Menschen aus anderen Tätigkeitsfeldern und diskutieren Sie mit ihnen regelmäßig Innovationsideen.
- > Organisieren Sie mindestens einmal pro Jahr einen Workshop mit einer durchmischten Gruppe von Mitarbeitenden mit stets demselben Thema: „Wenn wir auf der grünen Wiese neu starten würden, wie sähe dann unser Geschäftsmodell aus? Womit und wie würden wir Geld verdienen?“
- > Achten Sie bei Ihrer Unternehmenskultur darauf, dass Fehler nicht zu sehr problematisiert werden. Es sollte vielmehr eine Kultur des Ausprobierens bestehen.

2. Interaktivität - reger Austausch mit den Netzwerkpartnern

Transformationale Führungskräfte suchen den Kontakt und Austausch mit Menschen. Sie vermitteln ihrem Umfeld zudem ein Gefühl der Leichtigkeit. Sie sind sozusagen Menschenfänger - und zwar bezogen auf alle Personen, mit denen sie beruflich in Beziehung stehen, seien dies Mitarbeitende, Kollegen, Kunden, Lieferanten oder externe Dienstleister. Sie überraschen und begeistern diese immer wieder mit neuen Ideen - auch, weil sie die Bedürfnisse ihres jeweiligen Gegenübers erspüren.

Sie ziehen sich eher selten in ihre Büros zurück, um zum Beispiel Pläne auszuarbeiten. Stattdessen suchen sie bereichs- und funktionsübergreifend den Austausch auch mit ihnen nicht gleichgesinnten Personen, denn sie wissen: Um Menschen mitzunehmen, muss ich mit ihnen kommu-

nizieren und zu ihnen Vertrauensbeziehung aufbauen. Deshalb investieren sie in diese Aufgabe Zeit und Energie.

Mögliche erste Entwicklungsschritte:

- > Erstellen Sie eine Stakeholder-Matrix, die darstellt, mit welchen Personen bzw. welchen Personengruppen Sie im Austausch sein möchten. Legen Sie fest, wie oft Sie zu ihnen den Kontakt suchen, und tragen Sie diese Termine in den Kalender ein.
- > Umgeben Sie sich mit Menschen, die gute Beziehungsmanager sind. Bitten Sie diese, Sie zu unterstützen, Ihre Visionen und Strategien zu verbreiten.
- > Organisieren Sie regelmäßig Skip Level Meetings; also Meetings, bei denen Sie Kontakte und Beziehungen zu Menschen auf allen Hierarchieebenen auf- und ausbauen.

Ritualisieren Sie die Kommunikation mit wichtigen Netzwerkpartnern soweit möglich, denn dadurch wird der Austausch intensiver. Außerdem können sie so mehr Menschen auf Ihrem Weg mitnehmen. Hierfür ein Beispiel: Der Vorstand eines Unternehmens mit knapp 500 Mitarbeitenden entschied vor einem Jahr, einmal pro Woche mit Mitarbeitenden zu frühstücken. Jeden Freitag lädt er seitdem morgens zehn Mitarbeitende durchmischt aus allen Funktionen zu einem einstündigen Frühstück ein. Dort wird über Privates wie die Hobbies usw., aber auch über die Herausforderungen im Geschäft gesprochen. Inzwischen hat der Vorstand schon alle Mitarbeitenden mindestens ein Mal getroffen und erste Ansätze einer persönlichen Beziehung zu ihnen aufgebaut.

3. Vision - Schaffung eines attraktiven Zielbilds

Mit Menschen im Gespräch zu sein, reicht alleine nicht. Der Austausch sollte auch eine Richtung haben. Deshalb brauchen Führungskräfte eine Vision, auch um sich im Tagesgeschäft nicht zu verlieren.

Transformationale Führungskräfte wissen, wie wichtig es ist, Menschen durch eine gemeinsame Vision in Bewegung zu versetzen - eine Vision, die auch sie selbst als sinnstiftend erfahren. Es gibt kaum etwas Attraktiveres und Aktivierenderes als eine Vision, die über das rein betriebswirtschaftliche, geschäftliche Ziel hinausweist. Sie ermöglicht es, das Team auf eine gemeinsame Reise mitzunehmen.

Jede Vision beinhaltet jedoch auch die Gefahr, dass es nicht klappt. Deshalb backen viele Führungskräfte lieber kleine Brötchen. Genau hier liegt jedoch die Stärke einer transformationalen Führungskraft: Sie hat den Mut, neue, auch risikobehaftete Dinge anzugehen und beflügelt hiermit ihr Umfeld.

Mögliche erste Entwicklungsschritte:

Viele Coaches empfehlen beim Entwickeln einer Vision einen sogenannten Inside-out-Prozess - also der eigenen Passion zu folgen und diese zur Vision zu erheben. Zuweilen funktioniert dies.

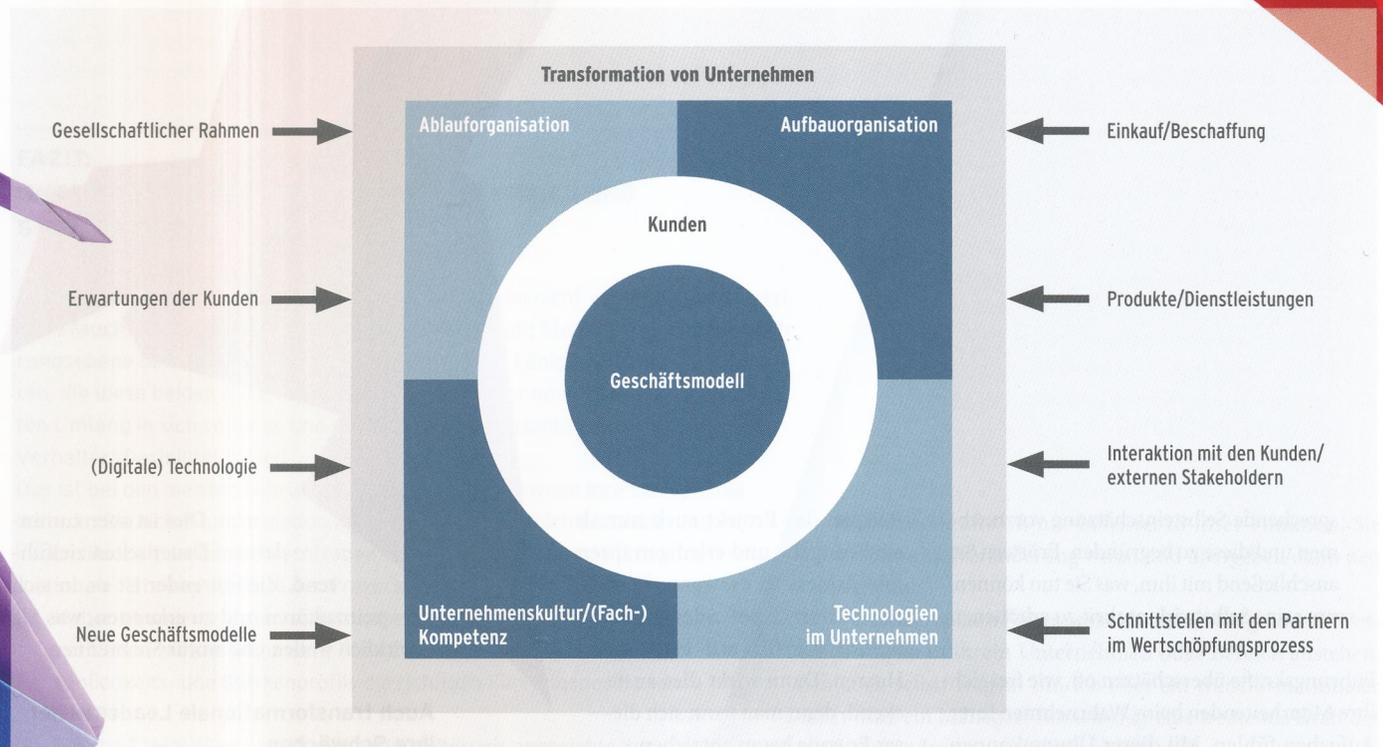
Im Business-Kontext empfiehlt sich aber meist eher der umgekehrte Weg: von außen nach innen. Das heißt, die Vision sollte Ihren aktuellen oder künftigen Kunden einen großen Nutzen bieten bzw. eine ihrer Sehnsüchte befriedigen. Je größer der Nutzen ist, umso mächtiger ist Ihre Vision.

Reden Sie viel mit (Noch-nicht-)Kunden. Seien Sie neugierig-

Wachheit hilft ein
 mitunternehmen
 sind auch die
 ist ein
 ist ein
 ist ein



1 | Einwirkende Faktoren und Wirkfaktoren auf das Umfeld



Quelle: Dr. Kraus & Partner.

rig auf ihre Sicht der Dinge. Versuchen Sie zu verstehen, welche Probleme sie haben und was ihre offenen oder verdeckten Wünsche sind. Notieren Sie sich nach den Gesprächen

- > die drei größten Sorgen und Probleme Ihrer Kunden,
- > die drei größten Wünsche und Sehnsüchte Ihrer Kunden und
- > die drei größten Veränderungen im Kundenverhalten, die Ihnen auffallen.

Nehmen Sie die Ergebnisse und kombinieren Sie diese mit Technologien, die in Ihrem Unternehmen oder in anderen Branchen bereits im Einsatz oder im Markt gerade in der Entstehung sind. Könnte sich daraus etwas Neues bzw. eine aus Kundensicht spannende Problemlösung ergeben?

Werfen Sie, wenn Sie eine solche nicht unmittelbar finden, die Flinte nicht gleich ins Korn. Wiederholen Sie diese Übung regelmäßig und binden Sie in diesen Prozess die unterschiedlichsten Netzwerkpartner ein. Über kurz oder lang wird sich etwas Neues am Horizont abzeichnen.

4. Empowerment - die Selbstwirksamkeit erhöhen

Damit ihre Vision Realität wird, brauchen Führungskräfte ein Team um sich herum, das ihre Vision teilt und diese ebenso verwirklichen möchte wie sie selbst. Mit Mitläufern allein gelingt ihnen dies nicht. Also gilt es Menschen als Mitstreiter zu gewinnen, die etwas gestalten und selbstwirksam sein möchten.

Transformationale Führungskräfte schaffen solche Menschen um sich und geben ihnen den Freiraum, den sie zur Entfaltung brauchen. Sie vermitteln ihren Mitstreitern zudem das Gefühl einer gemeinsamen Verantwortung. Das heißt, die hierarchischen Verhältnisse spielen in der alltäglichen Zusammenarbeit fast keine Rolle; es geht immer um die gemeinsame Mission. Zudem vermitteln ihrem Team das Gefühl

- > „Wir sind eine Schicksalsgemeinschaft“, und
- > „Bei Misserfolgen stehe ich als Führungskraft vor dem Team und bei einem Erfolg dahinter.“

Mögliche erste Entwicklungsschritte

Fragen Sie sich:

- > Wenn Sie an Ihr Management-Team denken, wie verantwortlich und selbstwirksam handeln dessen Mitglieder?
- > Wenn Sie an sich selbst denken, wie leicht fällt es Ihnen, Themen wirklich abzugeben und darauf zu vertrauen, dass diese in guten Händen sind?

Der Begriff Empowerment beinhaltet zwei wichtige Dimensionen: Autonomie und Selbstwirksamkeit. Fragen Sie sich einmal bezogen auf jedes Ihrer Teammitglieder:

- > Wie viel Raum zu einem autonomen Handeln gewähre ich dieser Person? Und:
- > Als wie selbstwirksam erachte ich diese Person? Bewerten Sie dies auf einer Skala von 1 bis 10, und schreiben Sie die Werte auf ein Blatt Papier. Fragen Sie sich danach: Woran bzw. an welchem beobachtbaren Verhalten mache ich diese Einschätzung fest? Suchen Sie anschließend das Gespräch mit Ihrem Mitarbeitenden darüber. Bitten Sie ihn ebenfalls eine ent-

sprechende Selbsteinschätzung vorzunehmen und diese zu begründen. Erörtern Sie anschließend mit ihm, was Sie tun können, um seine Selbstwirksamkeit zu erhöhen.

Führungskräfte überschätzen oft, wie frei sich ihre Mitarbeitenden beim Wahrnehmen ihrer Aufgaben fühlen. Mit dieser Übung können Sie einen Realitätscheck vornehmen.

5. Passion - mit eigenem Feuer die Netzwerkpartner entflammen

Im Kontakt mit transformationalen Führungskräften spürt man die Leidenschaft, mit der sie sich „ihrer Sache“ verschrieben haben und ihre Lust, diesbezüglich etwas zu bewirken. Deshalb lässt sich ihr Umfeld von ihnen auch inspirieren und infizieren. Denn letztlich folgen Menschen stets Menschen bzw. lassen sich von ihnen führen.

Ist ein Chefhingegeben nur halb bei der Sache, dann verhalten sich seine Mitarbeitenden entsprechend: Dann betrachten sie zum

Beispiel das Projekt auch nur als eine Aufgabe und erledigen ihren Job. Anders ist es, wenn sie spüren: Unser Chef oder Kollege brennt hierfür mit Haut und Haaren. Dann wirkt dies ansteckend, denn man kann sich dieser Energie kaum entziehen.

Mögliche erste Entwicklungsschritte

Wie hoch ist Ihr Energie-Level? Machen Sie doch mal einen Passions-Check:

- > Wie gut gelingt es Ihnen, Menschen, auch nicht Gleichgesinnte, zu inspirieren und mitzureißen?
- > Wie stark brennen Sie für die vor Ihnen liegenden Aufgaben? Und:
- > Wie hoch ist Ihres Erachtens das Energie-Level Ihres Teams?

Schätzen Sie dies jeweils auf einer Skala von 1 bis 10 ein.

Sie haben sich selbst nur Top-Werte gegeben! Gratulation, dann werden Sie auch Ihr Team im positiven Sinne „infizieren“. Ist dies nicht der Fall, dann sollten Sie, bildhaft gesprochen, die angezogene Handbremse lösen. Manchmal hindern uns Versagensängste daran, Vollgas zu geben. Zuweilen geraten wir aber auch situationsbedingt in berufliche Rollen, die uns nur bedingt liegen. Was auch immer die Ursache ist, eine Folge hiervon ist: Wir erledigen zwar unsere Pflicht, sind aber nicht mit dem Herzen dabei.

In solchen Situationen oder Konstellationen haben Sie theoretisch die Möglichkeit, (wie ein Schauspieler) Passion zu mi-

men. Dies ist aber zumindest auf Dauer selten zielführend. Zielführender ist es, in sich reinzuhören und zu erkennen, was Sie wirklich wollen und wofür Sie brennen.

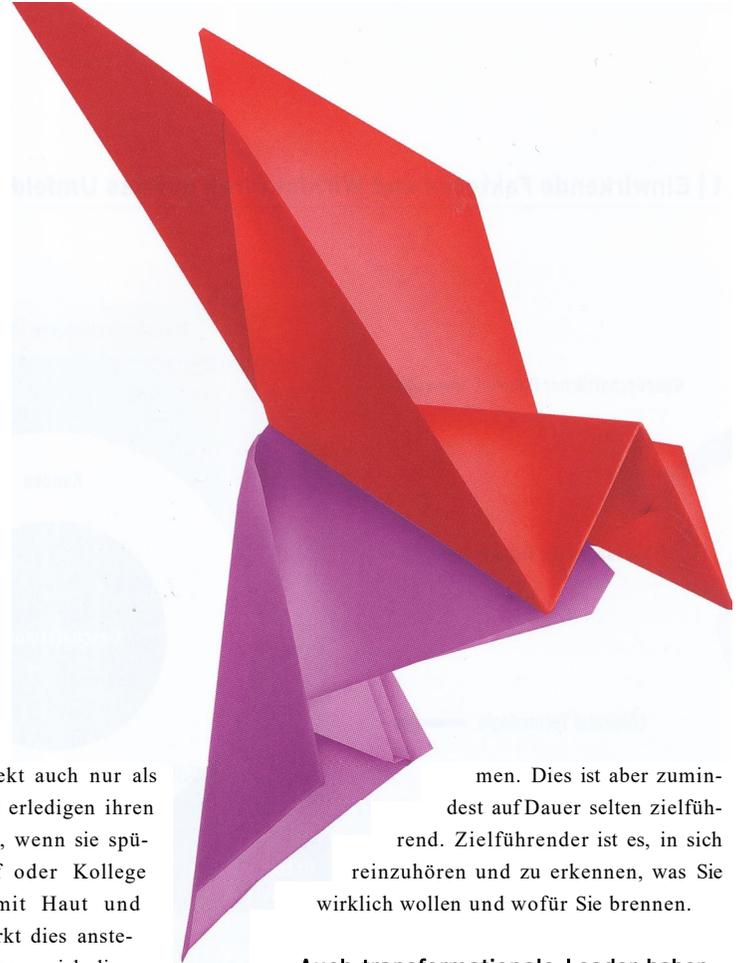
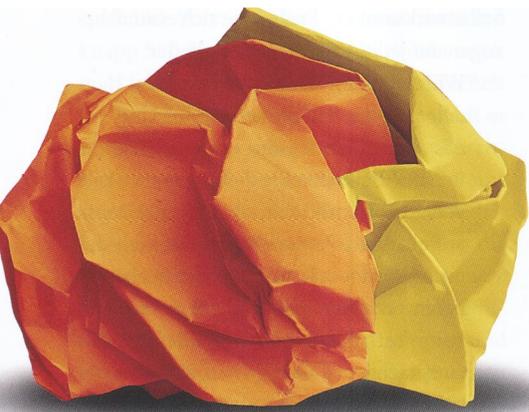
Auch transformationale Leader haben ihre Schwächen

Eine transformationale Führungskraft ist eine Führungskraft, die mutig neue Wege geht und andere Menschen auf diese Reise mitnimmt. Das klingt nach der idealen Führungskraft! Doch leider gibt es dort, wo Licht ist, meist auch Schatten.

Die Praxis zeigt: Oft fällt es Führungskräften, die andere Menschen leicht inspirieren und bewegen können, schwer, einen Zustand zu stabilisieren und in Effizienz zu bringen. Denn dies erfordert oft Fähigkeiten speziell im Management-Bereich, die nicht zu den expliziten Stärken transformationaler Führungskräfte bzw. Leader zählen

Transformationale Führungskräfte sind zwar tendenziell mutiger als ihre Kollegen, deren Stärken primär im Management-Bereich liegen. Sie unterschätzen zuweilen aber die mit Change-Vorhaben verbundenen Risiken und stürzen ihre Organisationen ins Verderben.

Faktisch benötigt jede Organisation, um sich nachhaltig zu entwickeln, sowohl Führungskräfte, die Veränderungen vorantreiben, als auch solche, die für die nötige Stabilität sorgen. Deshalb sind transformationale



FAZIT: UNTERNEHMEN BRAUCHEN TRANSFORMATOREN UND STABILISATOREN

Ein Werturteil ist mit den Antworten auf diese Fragen nicht verknüpft, denn letztlich braucht jedes Unternehmen Transformatoren und Stabilisatoren auf der Führungsebene bzw. Führungspersönlichkeiten, die die Fähigkeiten und Eigenschaften, die diese beiden Rollen erfordern, in einem mehr oder minder ausgeprägten Umfang in sich vereinen und deshalb im Führungsalltag die erforderliche Verhaltensflexibilität zeigen.

Das ist bei den meisten Führungskräfte der Fall, auch wenn ihre Stärken mal mehr im Bereich Transformation und mal mehr im Bereich Stabilisierung liegen. Deshalb lauten die Kernfragen, wenn es um das Thema „transformationale Führung“ geht, in der Praxis auch meist:

- > Haben in unserer Organisation angesichts der Herausforderungen, vor denen wir stehen, unsere Führungskräfte aufgrund ihres Persönlichkeits- und Stärkenprofils die richtigen Führungspositionen inne?
- > Welche Fähigkeiten und Fertigkeiten sollten wir angesichts der strategischen Ziele, die wir erreichen möchten, bei unserem Führungsnachwuchs verstärkt fördern?

In unserer von rascher Veränderung und sinkender Planbarkeit geprägten Welt sind dies derzeit meist die Fähigkeiten und Fertigkeiten, die einen transformationalen Leader auszeichnen.

Führungskräfte oft nur befristet in ihrer Funktion. Sie treiben eine Veränderung voran und übergeben dann den Staffelstab.

Deshalb sollten Führungskräfte, wenn tiefgreifende Veränderungen in ihrem Unternehmen oder Bereich anstehen, sich auch selbst fragen: Bin ich eher ein transformationaler Leader oder ein Manager? Bin ich eher eine treibende Kraft der Veränderung oder eine stabilisierende Kraft?

Autor



Dr. Georg Kraus ist geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Kraus &

Partner, Bruchsal. Zudem ist er als Lehrbeauftragter tätig, u. a. an der Universität Karlsruhe, der IAE in Aix-en-Provence, der St. Gallener Business-School und der TU Clausthal.