

## Warum Firmen Führungskräfte mit Transformations-Know-how benötigen

**Wenn Unternehmen eine Transformation durchlaufen, dann resultieren hieraus spezielle Anforderungen an ihre Führungskräfte. Dies gilt es beim Besetzen der entsprechenden Positionen im Management zu beachten.**

*Von Georg Kraus,  
geschäftsführender Gesell-  
schafter der Unternehmens-  
beratung Kraus & Partner,  
Bruchsal*

**U**nternehmen geraten immer wieder in Situationen, in denen sie ihr Geschäftsmodell überdenken und sich im Markt neu positionieren müssen – sich sozusagen neu erfinden, um auch mittel- und langfristig erfolgreich zu sein. Das ist im Gefolge des Ukraine-Krieges und der stärker spürbar werdenden Folgen des Klimawandels gehäuft der Fall; doch auch unabhängig davon stehen Unternehmen nicht selten vor dieser Herausforderung – auch weil der allgemeine technische Fortschritt oft neue Lösungen ermöglicht sowie Veränderungen der Kundenwünsche bewirkt.

Möchte oder muss ein Unternehmen einen solchen Transformationsprozess durchlaufen, dann resultieren hieraus spezielle Anforderungen an die Führungskräfte. Denn bei ihnen 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
- ein neues Selbstverständnis entwickeln, was auch neue Kompetenzen sowie Denk- und Handlungsmuster bei den Beteiligten 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.

### Transformationsprozess mit unklarem Ziel

Letztlich ist jede Transformation ein komplexer, multidimensionaler Change-Prozess, der seinerseits wiederum aus einer Vielzahl von Projekten besteht, die sich wechselseitig beeinflussen. Doch nicht nur deshalb sind solche Veränderungsvorhaben schwierig zu planen und zu steuern. Hinzu kommt: Bei Transformationsprozessen stehen auch die angestrebten Ziele unter Vorbehalt – unter anderem, weil sich der Weg in einem dynamischen Umfeld immer wieder verändern kann. Deshalb können sich die Verantwortlichen beim Entwickeln der Vision für ihr Unternehmen nur auf Vermutungen stützen, die auf gewissen Trends und Annahmen basieren. Wie jedoch zum Beispiel der Markt ihres Betriebs in zehn, 15 oder 20 Jahren aussieht, das wissen sie noch nicht. Trotzdem müssen sie heute damit beginnen, ihr Unternehmen fit für die Zukunft zu machen.

Deshalb haben die Transformationsverantwortlichen in der Regel keine andere Möglichkeit, als bei der Projektplanung und -steuerung sehr agil zu sein und zu bleiben. Entsprechend groß

*So stellt man sich die Führungskraft vor, die eine Transformation meistert – sie beherrscht den Umgang mit allen Werkzeugen souverän, und den mit den Mitarbeitenden sowieso.*



Foto: allstars/Shutterstock

sollte neben ihrer Change- auch ihre Projekt-Management-Kompetenz sein. Außerdem sollten sie reife Führungspersönlichkeiten sein, denen die Mannschaft folgt – unter anderem, weil sie ihnen aufgrund ihrer fachlichen Kompetenz und Persönlichkeit vertrauen.

### Kennzeichen „transformationaler Leader“

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

- nicht nur ihre Mitarbeitenden, sondern auch alle sonstigen 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.

Diese seien im Folgenden beschrieben:

#### 1. Kreativität beziehungsweise „out of the box“ denken

Kreativ sein heißt, in diesem Kontext vor allem „out of the box“ 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.

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

- Wo denken und handeln wir zu traditionell?
- Wie sollte künftig unser Businessmodell ausschauen, um wettbewerbsfähig zu sein?
- 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 mit anderen Tätigkeitsfeldern und diskutieren Sie mit ihnen regelmäßig Innovationsideen.
- Organisieren Sie einmal pro Jahr oder Quartal 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 eine Kultur des Ausprobierens bestehen.

#### 2. Mit den Netzwerkpartnern in einem regen Austausch stehen

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

### Wozu Empowerment?

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?

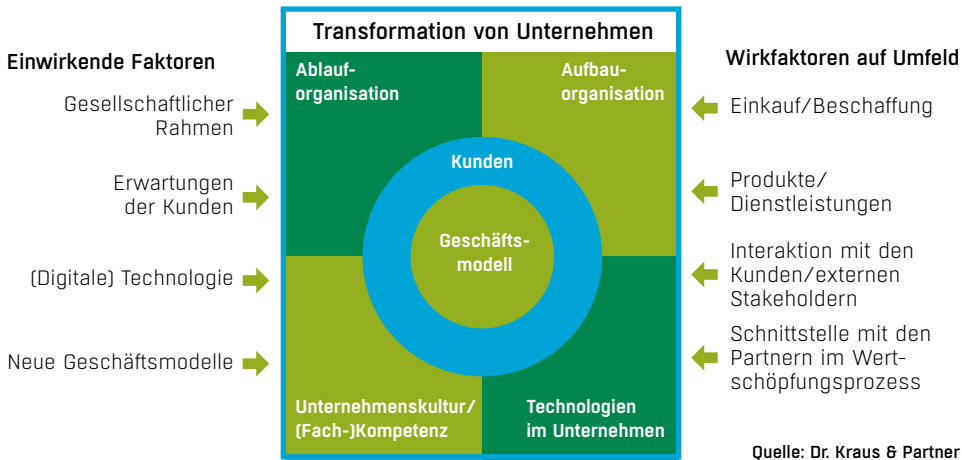
Bewerten Sie dies auf einer Skala von eins bis zehn und schreiben Sie die Werte auf ein Blatt Papier. Fragen Sie sich danach: Woran beziehungsweise an welchem beobachtbaren Verhalten mache ich diese Einschätzung fest? Suchen Sie anschließend das Gespräch mit Ihrem Mitarbeitenden darüber. Bitten Sie ihn ebenfalls eine entsprechende 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.

mit ihnen kommunizieren und zu ihnen Vertrauensbeziehungen aufbauen. Deshalb investieren sie in diese Aufgabe Zeit und Energie.

Mögliche erste Entwicklungsschritte:

- Erstellen Sie eine Stakeholder-Matrix, die darstellt, mit welchen Personen(-gruppen) Sie im Austausch stehen möchten. Legen Sie fest, wie oft Sie zu ihnen den Kontakt suchen und tragen Sie diese Termine in den Kalender ein. ▶

## Transformation von Unternehmen: Einwirkende Faktoren und Wirkfaktoren auf das Umfeld



- 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 Hobbys, 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 beziehungsweise ein attraktives Zielbild vor Augen haben

Mit Menschen im Gespräch zu sein, reicht allein 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 hinausgeht. 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 beziehungsweise deren Sehnsüchte befriedigen. Je größer der Nutzen ist, umso mächtiger ist Ihre Vision.

Reden Sie viel mit (Noch-nicht-)Kunden. Seien Sie neugierig 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 am Entstehen sind. Könnte sich daraus etwas Neues beziehungsweise eine aus Kundensicht spannende Lösung ergeben? Werfen Sie, wenn Sie eine solche nicht unmittelbar finden, die Flinte nicht gleich ins Korn. Wiederholen Sie diese Übung regelmäßig und binden Sie die unterschiedlichsten Netzwerkpartner ein. Über kurz oder lang wird sich etwas Neues am Horizont abzeichnen.

### 4. Empowerment beziehungsweise 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 scharen 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 sie ihrem Team das Gefühl, einer Schicksalsgemeinschaft und dass bei Misserfolgen die Führungskraft vor dem Team und bei einem Erfolg hinter dem Team steht.

Mögliche erste Entwicklungsschritte:

Fragen Sie sich:

- Wenn Sie an Ihr Managementteam 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?

### 5. Passion beziehungsweise mit dem eigenen 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 beziehungsweise lassen sich von ihnen führen.

Ist ein Chef hingegen nur halb bei der Sache, dann verhalten sich ihre 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 Energielevel? Machen Sie doch mal einen Passionscheck:

- 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 Energielevel Ihres Teams?

Schätzen Sie dies jeweils auf einer Skala von eins bis zehn 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 sollten Sie, bildhaft gesprochen, die angezogene Handbremse bei Ihnen lösen.

Manchmal hindern uns Versagensängste daran, Vollgas zu geben. Zuweilen geraten wir aber auch situationsbedingt in berufliche Rollen, die uns nur teilweise 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 mimen. 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.

Mein Vorschlag: Machen Sie einen „retreat“. Begeben Sie sich zum Beispiel ein verlängertes Wochenende allein in ein kleines Landhotel – ohne Handy. Gehen Sie täglich mehrere Stunden allein spazieren und fragen Sie sich immer wieder:

- Ist das, was ich gerade mache, das was ich wirklich will?
- Was gibt mir Energie beziehungsweise Kraft?
- Was entzieht mir Energie beziehungsweise blockiert mich?
- Wenn ich komplett frei wäre in meinen Entscheidungen, was würde ich tun?

Wenn Sie nach dem Wochenende noch keine Antworten auf diese Fragen haben, planen Sie ein weiteres. Mit der Zeit werden Sie spüren, wie wertvoll es für Sie ist, Ihre Energiequellen, also das, wofür Sie brennen, allmählich wieder zu entdecken. (hk)

## Die Schwächen der Transformatoren

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, denen es leicht fällt, andere Menschen zu inspirieren und mit ihnen Dinge zu bewegen, schwer, einen Zustand zu stabilisieren und in Effizienz zu bringen. Denn dies erfordert oft Fähigkeiten speziell im Managementbereich, die nicht zu den expliziten Stärken transformationaler Führungskräfte zählen.

Transformationale Führungskräfte sind zwar tendenziell mutiger als ihre Kollegen, deren Stärken primär im Managementbereich 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 Führungskräfte oft nur befristet in ihrer Funktion. Sie treiben eine Veränderung voran und übergeben dann den Staffeln. Fragen Sie sich: Wie sind diese Anteile bei mir verteilt? Bin ich eher eine treibende Kraft der Veränderung oder eine stabilisierende Kraft? Oder: Bin ich eher ein transformationaler Leader oder eher ein Manager?

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