

**Katrin Greßer, Renate Freisler**

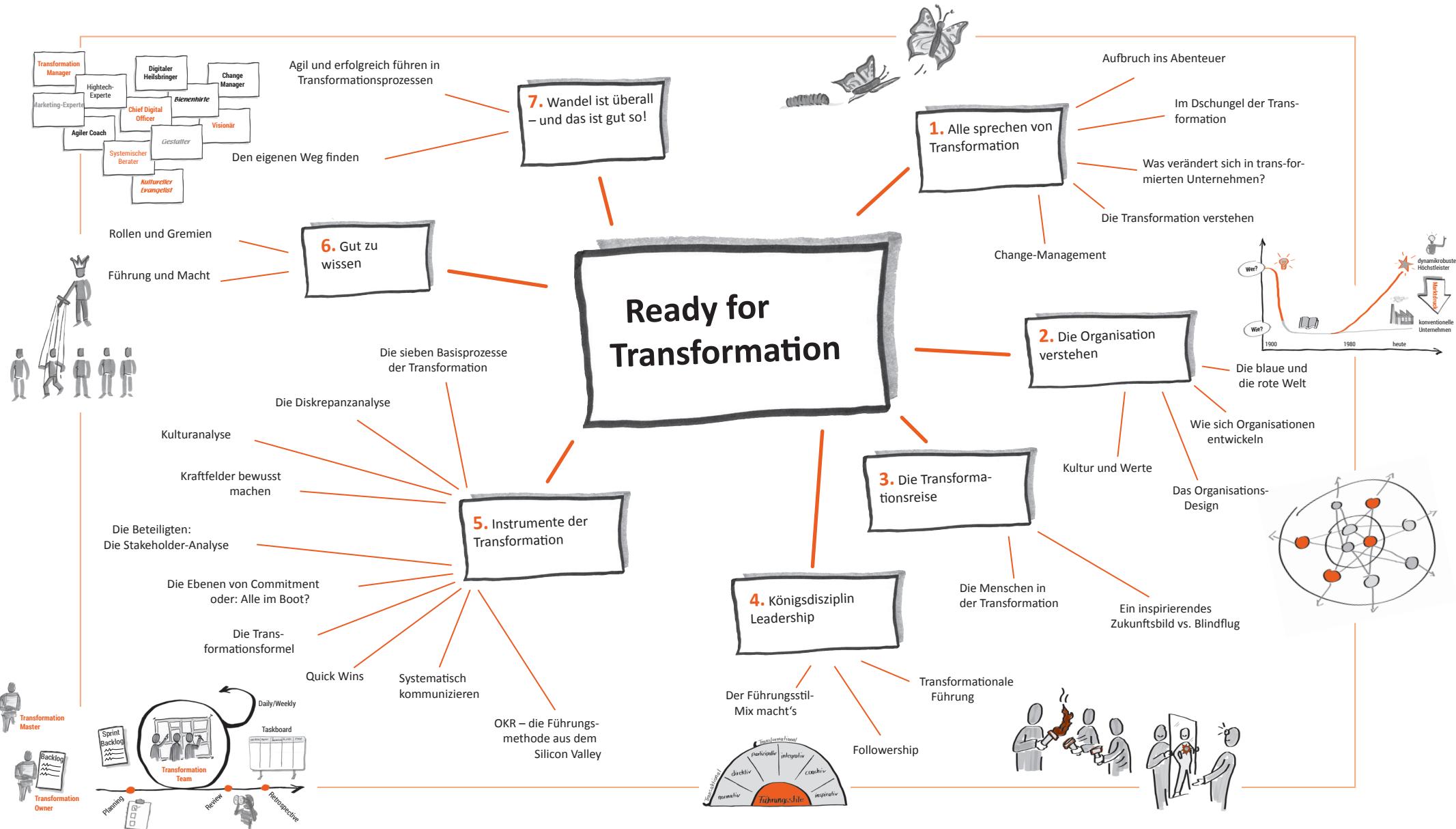
## **Ready for Transformation**

**Neue Arbeitswelt, digital und agil. Wie Sie als Führungskraft, UnternehmerIn und Change-Agent die Transformationsreise erfolgreich begleiten und die Organisation in eine gute Zukunft führen**

# Inhalt

<b>Einleitung .....</b>	<b>6</b>
Mind-Map .....	6
Darum geht's.....	8
<b>1    Alle sprechen von Transformation .....</b>	<b>14</b>
1.1    Aufbruch ins Abenteuer .....	18
1.2    Im Dschungel der Transformation .....	23
1.3    Was verändert sich in transformierten Unternehmen?.....	26
1.4    Die Transformation verstehen .....	35
1.5    Change-Management .....	44
<b>2    Die Organisation verstehen .....</b>	<b>54</b>
2.1    Die blaue und die rote Welt .....	55
2.2    Wie sich Organisationen entwickeln.....	57
2.3    Das Organisationsdesign.....	73
2.4    Kultur und Werte .....	77
<b>3    Die Transformationsreise .....</b>	<b>88</b>
3.1    Ein inspirierendes Zukunftsbild vs. Blindflug.....	90
3.2    Die Menschen in der Transformation .....	93

<b>4 Königsdisziplin Leadership .....</b>	<b>120</b>
4.1 Transformationale Führung.....	120
4.2 Followership .....	123
4.3 Der Führungsstil-Mix macht's.....	124
<b>5 Instrumente der Transformation.....</b>	<b>132</b>
5.1 Die sieben Basisprozesse der Transformation.....	133
5.2 Die Diskrepanzanalyse .....	139
5.3 Kulturanalyse.....	142
5.4 Kraftfelder bewusst machen .....	143
5.5 Die Beteiligten: Die Stakeholder-Analyse .....	145
5.6 Die Ebenen von Commitment oder: Alle im Boot?.....	147
5.7 Die Transformationsformel .....	148
5.8 Quick Wins .....	149
5.9 Systematisch kommunizieren.....	150
5.10 OKR – die Führungsmethode aus dem Silicon Valley .....	154
<b>6 Gut zu wissen .....</b>	<b>158</b>
6.1 Rollen und Gremien.....	158
6.2 Führung und Macht .....	161
<b>7 Wandel ist überall – und das ist gut so! .....</b>	<b>164</b>
7.1 Agil und erfolgreich führen in Transformationsprozessen .....	164
7.2 Den eigenen Weg finden .....	165
<b>Service .....</b>	<b>170</b>
Transformations-Box.....	170
Literaturverzeichnis.....	172
Stichwortverzeichnis.....	175



## Mind Map Ready for Transformation

Katrin Greßer, Renate Freisler: Ready for Transformation © managerSeminare

## Darum geht's

Die Transformation hat schon so mancher Führungskraft eine Grenzerfahrung beschert. Unsicherheit in den Unternehmen ist spürbar und Ängste, wie sich die Arbeitswelt weiterentwickelt, sind allgegenwärtig. Gleichzeitig lebt die Hoffnung, dass die Menschen die Chancen nutzen, um sich persönlich weiterzuentwickeln und zu entfalten. Was es braucht, ist eine Art ÜbersetzerIn, VermittlerIn oder TransformatorIn von der alten in die neue Welt. Es gibt kein Schwarz-Weiß, sondern viele verschiedene Grautöne mit Schattierungen und bunten Mustern. Und so sehen wir das auch mit den unterschiedlichen Theorien zu Systemen, Organisationen und Kulturen.

In diesem Buch geht es nicht darum, das x-te Change-Modell zu beschreiben, denn davon gibt es genug. Uns ist es wichtig, für Führungskräfte, UnternehmerInnen und Change-Agents einfach und pragmatisch darzustellen, wie sie ihre Teams in der Transformation begleiten können und welche Instrumente, Denkansätze und Reflexionsfragen sie in ihrer täglichen Arbeit unterstützen. Nach dem Motto „Der Change beginnt bei mir“ gehen wir natürlich auf die Fähigkeiten ein, die Menschen dafür brauchen.

In vielen Unternehmen bekommt die Frage „Why?“ immer mehr Gewicht. Was ist der Sinn und Zweck der Unternehmung? Diese Frage stellen auch wir uns, wenn wir die Höhen und Tiefen unserer Autorentätigkeit durchleben. Und die Antwort lautet: Wenn wir es schaffen, Menschen zu inspirieren und ihnen Impulse zu geben, wie sie in dieser unbeständigen Zeit handlungsfähig und wirksam Organisationen in eine gute Zukunft führen, hat es sich gelohnt, dieses Buch zu schreiben.

Vielen Menschen ist bewusst, dass es so wie bisher nicht weitergehen kann. Es braucht neue Formen der Zusammenarbeit und vor allem ein anderes Bewusstsein, um sich zukunftsfähig aufzustellen. In der Transformation liegt diese Chance. Jetzt kommt es darauf an, wie wir sie nutzen. Was am Ende herauskommt, wissen auch wir nicht. Und trotzdem lassen wir uns darauf ein. Weil wir überzeugt sind, dass unsere Intention uns in die richtige Richtung führt. Offen, neugierig und konstruktiv-kritisch arbeiten wir mit unseren Kunden zusammen. Denn wir sehen uns nicht als „die Wissenden“ an, sondern als Lernende – und als Entwickelnde.

Wir ermutigen Sie, die Transformationsreise anzutreten. Auch wenn sich Hindernisse zeigen, ist es besser, entschlossen voranzugehen,

vielleicht auch mal hinzufallen und wieder aufzustehen, als starr wie das Kaninchen vor der Schlange zu sitzen. Wir kommen dann voran, wenn wir Hürden überwinden. Dabei lernen wir, entwickeln neue Kompetenzen und machen Erfahrungen. Doch es geht nicht nur um den Einzelnen, sondern darum, das System zu verändern. Denn solange die alte Ordnung Bestand hat, arbeiten sich die Menschen im Change auf. Verordnete Agilität und Selbstorganisation mit den bestehenden Strukturen, die Silodenken fördern, können nicht funktionieren. Arbeiten Sie deshalb nicht nur im System, sondern vor allem am System.

Sie finden in diesem Buch Hintergrundwissen zur Entwicklung von Organisationen, Methoden und Modelle für die Transformationsreise, Reflexionsfragen, Arbeitsmaterial für Workshops sowie viele praktische Tipps für Ihren Arbeitsalltag. So bekommen Sie eine gute Mischung aus theoretischem Wissen und praxisnaher Anwendung.



## Download

Im Download erhalten Sie Arbeitsblätter und Fragebögen, um Ihre Reflexionsfähigkeit zu trainieren und Ihre persönliche Entwicklung zu unterstützen, sowie Anleitungen, die Sie für Workshops einsetzen können. Die Download-Hinweise finden Sie direkt an der entsprechenden Stelle im Buch.

Download-Handouts  
erkennen Sie an  
diesem Symbol  
– den Link  
finden Sie in der  
Umschlagklappe.

## Gender

Generell nutzen wir die Schreibweise: MitarbeiterInnen, TeilnehmerInnen, ManagerInnen. Es ist nicht immer durchgängig möglich, die beschriebene Schreibweise einzuhalten (MitarbeiterInnengespräch). Wir sprechen jeden an – egal welches Geschlecht. Wir bitten um Verständnis, dass wir aus Gründen der Lesefreundlichkeit auch die männliche Form im Buch gewählt haben. Der Kunde, der Mitarbeiter – die Wirtschaftswelt ist nach wie vor sehr durch maskuline Wörter geprägt. Doch immer mehr gewinnen die femininen Begriffe an Bedeutung: die Intuition, die Faszination, die Intelligenz, die Empathie, die Kompetenz und die Vernunft ;-).

## Inhalte & Kapitel

Ob Sie beginnen, das Buch von vorne zu lesen, oder sich einzelne praktische Tools herausholen und direkt ausprobieren, ist Ihnen überlassen. Führungskräfte, die sich dem Thema erst nähern, beginnen am besten von vorne zu lesen. Change-Agents holen sich möglicherweise direkt

Impulse für ihre Workshops oder zu spezifischen Fragestellungen. Lassen Sie sich einfach inspirieren.



Viele interessante  
Quellen und  
Hintergrundinfos  
in der Link-Liste  
im Download.

Schreiben Sie, malen und bekleben Sie es mit Post-its. Es ist ein Buch mit dem Sie „arbeiten“ können und sollen. Theoretische Wissensinputs mit Anleitungen, Methoden und Fragen zur Selbstreflexion wechseln sich ab. Vertiefende Literatur und Studien finden Sie in den jeweiligen Kapiteln und am Ende des Buchs sowie in der Link-Liste im Download. Im Buch beschreiben wir unterschiedliche Ansätze und Philosophien, die uns selbst unterstützen, Organisationen in der Transformation zu begleiten.

Die Mind-Map auf der vorherigen Seite hilft Ihnen, sich zu orientieren. Die „Transformations-Box“ (siehe S. 170 f. und Download) gibt Ihnen einen Überblick zu den Tools, Methoden und Instrumenten in diesem Buch und welche Basisprozesse (siehe S. 133 ff.) damit angesprochen werden. Vielleicht wird das Buch/E-Book auch ein idealer Begleiter für Ihren Transformationsprozess. Lassen Sie sich ganz intuitiv leiten. Was spricht Sie momentan an, mit welchem Kapitel wollen Sie sich näher beschäftigen?

Das lesen Sie in  
den einzelnen  
Kapiteln

- ▶ Im *Kapitel 1* nehmen wir Sie mit in die neue Welt: Digitalisierung ist in aller Munde. Betreten Sie mit uns den Dschungel der Transformation und lesen Sie, was der Wandel sowohl für den Einzelnen als auch für das Unternehmen bedeutet. Es geht darum, erste Impulse und ein Bewusstsein dafür zu bekommen, wie der Change gelingen kann. Wir gehen auf Zusammenhänge in der Natur ein, die sich seit jeher ständig transformiert. Insofern hat Transformation etwas Evolutionäres.
- ▶ *Kapitel 2* beschreibt die blaue und rote Welt und wie sich Organisationen entwickeln. Von den verschiedenen Entwicklungsphasen über das Systemkonzept, den sieben Wesenselementen, dem Organisationsdesign bis hin zu spannenden Fragen zu Kultur und Werten tauchen Sie in die Welt der Organisationsentwicklung ein. Nur so viel vorweg: In einer Studie wurden acht bekannte Kulturen herausgearbeitet, doch letztlich gibt es so viele Kulturen wie es Organisationen gibt.
- ▶ Mit dem *Kapitel 3* beginnt die Transformationsreise. Wie bei jeder anderen Reise steht auch hier das Ziel am Anfang. Vielleicht gibt es einen Ruf aus der Ferne oder es sind harte Fakten, die das Unternehmen auf den Weg bringen. Wir betrachten hier die Menschen in der Transformation. Denn sie sind die Akteure, es

geht nur mit ihnen. Emotionen und Widerstand gehören genauso dazu, wie sich der eigenen Veränderungsbereitschaft bewusst zu sein. Und zwar nicht nur bei den MitarbeiterInnen, sondern vor allem bei sich selbst. Denn dass der Change bei jedem persönlich beginnt, auch wenn wir lieber zuerst die anderen verändern möchten, macht die Transformationsreise zu einem Selbstentwicklungsprozess.

- ▶ Das *Kapitel 4* legt den Fokus auf die Königsdisziplin Leadership. Wir beschreiben die transformationale Führung, wie sie sich entwickelt hat, was sie bewirken kann und welche Führungsstile zeitgemäß sind. Je breiter das aktive Führungsstil-Repertoire, desto positiver das darüber geprägte Systemklima – und desto erfolgreicher das Unternehmen. Viele Studien belegen das. Erfahren Sie außerdem wie Followership entsteht, und wie Sie als Führungskraft dazu beitragen.
- ▶ Im *Kapitel 5* beschäftigen Sie sich intensiv mit den Instrumenten der Transformation. Sie finden zwar in jedem Kapitel Interventionen und Tools zu den entsprechenden Themen. In diesem Kapitel allerdings finden Sie komprimiert ganz konkrete Analysemöglichkeiten, Werkzeuge und viele praxisnahe Methoden, die Sie zielgerichtet und situativ einsetzen können.
- ▶ Das *Kapitel 6* gibt einen Einblick in die Begrifflichkeiten „Gremien“ und „Rollen“. Sie erfahren, welche Funktionen diese haben. Wir beleuchten das Thema Macht und wie Sie diese nutzen, um etwas Sinnvolles zu schaffen, denn sie ist eine starke Kraft in der Veränderung, um das Zukunftsbild und große Ideen zu verwirklichen.
- ▶ Sie erhalten im *Kapitel 7* zwar kein Rezept, dafür bekommen Sie wertvolle Impulse für den Transformationsprozess. Mit Change-Leadership schaffen Sie es als Führungskraft, im Wandel agil und erfolgreich zu führen. Es gibt viele Unternehmen, die sich bereits auf den Weg gemacht haben. Wagen Sie es, auch wenn es sich zu Beginn vielleicht wie ein Improvisationstheater anfühlt. Die Kunst ist es, auch mit dem Unerwarteten umzugehen und daraus zu lernen. „Aushalten“ ist eine wichtige Kompetenz.

Die Transformation (im Buch verwenden wir die Begriffe „Veränderung“, „Wandel“ und „Change“ synonym) ist komplex. Uns ist bewusst, dass wir Ihnen hier nur Einblicke geben können. Diese haben wir für Sie so aufbereitet, dass Sie möglichst viele verschiedene Facetten kennenlernen.

nen. Für den Change gibt es keine Standardvorgehensmodelle, es gibt aber hilfreiche Instrumente, Methoden, Tools und Philosophien, die es Ihnen ermöglichen, im Dschungel der Transformation Orientierung und Sicherheit zu gewinnen.

Wenn wir über Organisationen sprechen, dann meinen wir damit Unternehmen, Firmen, Institutionen, Verwaltungen und Ämter, aber auch Schulen, Vereine und Universitäten.

### **Ein herzliches Dankeschön an ...**

... uns selbst, denn das Buch hat uns mit seinen Facetten der Transformation, die so vielschichtig, anspruchsvoll und komplex sind, ganz schön herausgefordert. Unser eigener Anspruch an ein praxisnahe Werk hat uns die eine oder andere Schleife drehen lassen. Und da wir ja zu zweit sind, sind die Ansprüche auch gleich addiert.

... all die Menschen, die wir auf dem Transformationsweg begleiten durften, und all diejenigen, die uns auf der Transformationsreise begleitet haben, unsere Familien, Partner, Teammitglieder und KollegInnen.

Ganz konkret sagen wir Danke an den Verlag managerSeminare. Im Lauf der Jahre hat sich eine tolle Zusammenarbeit mit Jürgen Graf, Ralf Muskatewitz und dem ganzen Team entwickelt. Sie haben das Erscheinen dieses Buches ermöglicht. Mit viel Struktur, Liebe zum Detail und wertvollen Impulsen haben sie das Buch so gestaltet, wie Sie es jetzt in Händen halten. Stefanie Diers hat mit ihren Grafiken dem Buch den visuellen Schliff gegeben. Und Michael Busch leistet ganz wertvolle Pressearbeit.

Und wir sagen DANKE an Sie, liebe Leserinnen und Leser. Vielleicht ist es das erste Buch, das Sie von uns in Händen halten? Oder sind Sie bereits ein treuer Leser unserer Bücher, Artikel und Selbstlernbausteine? Ihr Interesse für dieses Thema und die Bereitschaft, sich damit auseinanderzusetzen, freut uns sehr. Denn den Veränderungsprozess aktiv anzugehen, erfordert Mut, Vertrauen und Durchhaltevermögen, um gewohnte Denkweisen aufzugeben und Neues zu Lernen.

Jetzt wünschen wir Ihnen viel Inspiration beim Lesen und erfolgreiches Umsetzen.

Herzlichst, Ihre Katrin Greßer & Renate Freisler

# 4 Königsdisziplin Leadership

Wie „ready“ sind Sie eigentlich als Führungskraft für die Transformation? Moderne Führung ist einer der Wettbewerbsfaktoren in der Zukunft und hat einen direkten Einfluss auf das erlebte Systemklima in einer Organisation. Das belegen mittlerweile viele Studien – ganz vorne mit dabei ist die jährliche Gallup-Studie ([www.gallup.de](http://www.gallup.de)). Der sogenannte „Engagement Index Deutschland“ misst die emotionale Bindung der MitarbeiterInnen. Die aktuelle Forschung stellt einen direkten Zusammenhang zwischen der Führungsleistung und dem wirtschaftlichen Unternehmenserfolg her.

„Eine transformationale Unternehmensführung ist ein maßgeblicher Erfolgsfaktor für Veränderungen der Arbeitswelt im Unternehmen.“\*

Wie ist Ihr Führungsstil und wie erleben die MitarbeiterInnen die Zusammenarbeit mit Ihnen? Agieren Sie überwiegend normativ und direktiv oder ist Ihr bevorzugter Führungsstil partizipativ, integrativ, coachiv und inspirativ? Folgen Ihnen Ihre MitarbeiterInnen engagiert und motiviert? Oder leiden Sie unter einer hohen Fluktuation und innerer Kündigung in Ihrem Team bzw. Ihrer Organisation?

## 4.1 Transformationale Führung

„Eine starke Partizipation der Belegschaft an Veränderungen im Unternehmen führt zu höher ausgeprägten Zielgrößen.“\*

In vielen Unternehmen ist die Führungskultur noch stark durch eine **transaktionale Führung** geprägt. Sie stellt das Geben und Nehmen in der Beziehung zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn in den Mittelpunkt. Die Führungskräfte motivieren ihre MitarbeiterInnen vor allem durch das Vereinbaren von Zielen, das Übertragen von Aufgaben und durch die Delegation von Verantwortung. Die Leistung wird kontrolliert und mit materiellen und immateriellen Gegenleistungen belohnt. Unerwünschtes Verhalten wird durch Kritik geäußert und sanktioniert. Der sachliche Austausch (Transaktion) von Leistung und Gegenleistung, sprich: Arbeit gegen Entgelt, steht im Vordergrund der Zusammenarbeit.

\* Quelle: Fraunhofer (Sept. 2019): Ergebnisbericht zur Studie „Transformation von Arbeitswelten“

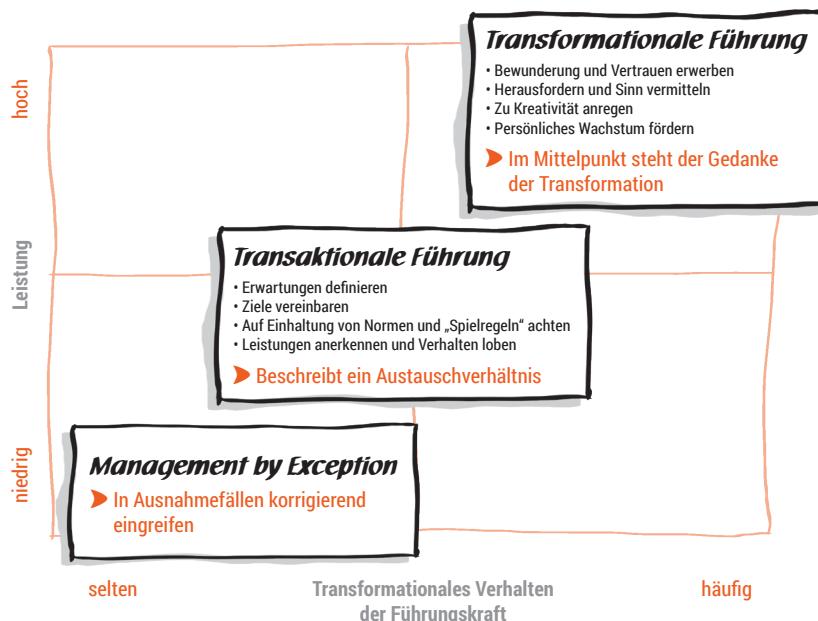


Abbildung 32:  
Was transformationale Führung ausmacht

Kennen Sie Jürgen Klopp, erfolgreicher Fußballtrainer und Vorbild für die transformationale Führung? Klopp hat eine ganz konkrete Vision, die Spieler vertrauen ihm und er fordert sie mit hohen Zielen immer wieder aufs Neue heraus. Er selbst sagt: „Ich möchte der Trainer sein, den ich früher gerne gehabt hätte.“ Ein Motto, das dem ehemaligen Cheftrainer von Mainz 05 und Borussia Dortmund den Champions-League-Titel gebracht hat. Mit dem 2:0 über Tottenham im Finale der Champions League hat sich Klopp endgültig in Liverpool verewigt. Er hat dort aus Zweiflern Gläubige gemacht.

„Wessen wir am meisten im Leben bedürfen, ist jemand, der uns dazu bringt, das zu tun, wozu wir fähig sind.“  
– Ralph Waldo Emerson –

Die zentrale Frage ist: Wie schaffen es Führungskräfte im Umfeld der Transformation und der dynamischen Veränderungen, Menschen und Organisationen in eine gute Zukunft zu führen?

Die **transformationale Führung** gilt heute als „Königsdisziplin“ der Führungsphilosophien und ist die Weiterentwicklung der transaktionalen Führung. Die MitarbeiterInnen empfinden wirkliches Vertrauen, Respekt, Loyalität und sehen die Führungskraft als Vorbild. Dadurch werden MitarbeiterInnen zu Höchstleistungen motiviert. Albert Schweitzer formulierte es so: „Ein Beispiel zu geben ist nicht die wichtigste Art, wie man andere beeinflusst. Es ist die einzige.“ Die MitarbeiterInnen sind davon überzeugt, dass es sich lohnt, gemeinsam an einem Strang zu ziehen und anspruchsvolle Ziele anzustreben, entsprechend hoch sind Motivation und Engagement. Zugleich sind sie weniger anfällig



**Der Gedanke der Transformation steht im Mittelpunkt des transformationalen Führungsmodells.**

für Stress und haben besonders gute persönliche Beziehungen. Dieses Konzept erweitert die transaktionale Führung und den Führungsstil „Management by Exception“. Es entwickelt (transformiert)

zusätzlich das Bewusstsein der MitarbeiterInnen und bringt sie auf ein neues, höheres Niveau. Gelingt dies einer Führungskraft, wird sie dafür oft bewundert.

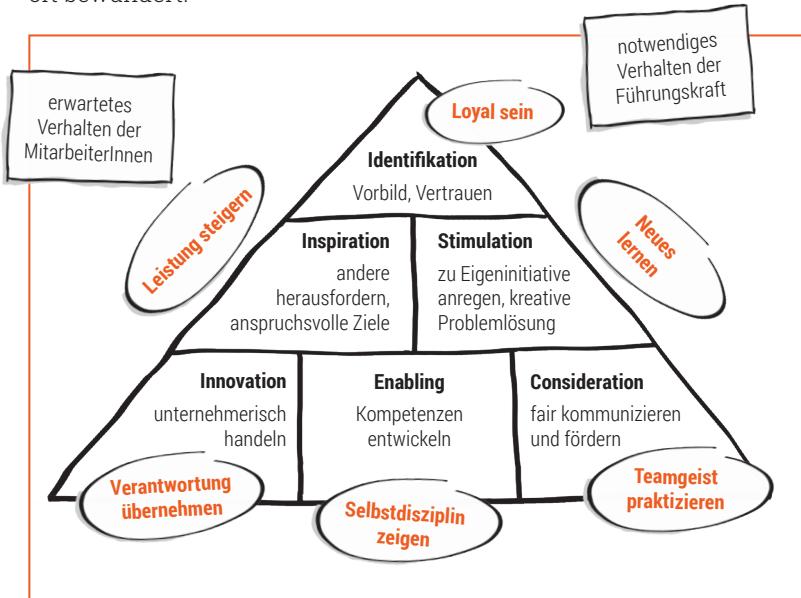


Abbildung 33:  
Das Prinzip der trans-  
formationalen Führ-  
ung

Quelle: Waldemar Pelz: Transformationale Führung – Forschungsstand und Umsetzung in der Praxis

Dieses Führungsverhalten verdeutlicht den Sinn und die Bedeutung der gemeinsamen Ziele und Ideale. Sowohl Führungskräfte als auch MitarbeiterInnen werden herausgefordert, inspiriert und wollen einen sinnvollen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten. Transformationale Führungskräfte verstehen es, andere mitzureißen und erzeugen dadurch Followership. Ihre MitarbeiterInnen entwickeln sich sowohl auf fachlicher als auch auf persönlicher Ebene weiter.

„1994 wurde das Modell der Transformationalen Führung durch Bernard Bass und Bruce Avolio publiziert. Mittlerweile wurden über 40 empirische Validierungsstudien durchgeführt, die den praktischen Nutzen nachweisen. Die Anwendung des transformationalen Führungsverhaltens bewirkt eine deutlich größere Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit und bewirkt dadurch auch die wirtschaftlichen Erfolge (Produktivität und Rentabilität).“

– Prof. Dr. Waldemar Pelz –

Wirkung der transformationalen Führung	
auf die MitarbeiterInnen	auf die Führungskräfte
<ul style="list-style-type: none"> <li>• mehr Leistung (Kennzahlen)</li> <li>• mehr Kreativität und Teamgeist</li> <li>• intrinsisch motiviert</li> <li>• größere Arbeitszufriedenheit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bessere Beziehungen</li> <li>• mehr Energie</li> <li>• weniger Stress</li> <li>• „höheres Einkommen“</li> </ul>

Quelle: Waldemar Pelz: Transformationale Führung – Forschungsstand und Umsetzung in der Praxis (Befragung von 14.348 Führungskräften)

Abbildung 34:  
Wirkung der transformationalen Führung

### Bekannte Reaktionsmuster von MitarbeiterInnen und KollegInnen

Die nachfolgende Grafik macht deutlich, wie sich Führungsverhalten auf die MitarbeiterInnen auswirkt. Wir sprechen in diesem Zusammenhang von Reaktionsmustern.



Abbildung 35:  
Reaktionsmuster auf  
Führungsverhalten

(Quelle: XLNC Leadership Diagnostic, Köln)

## 4.2 Followership

Followership entsteht, wenn die Menschen in der Organisation eine hohe Leistungsbereitschaft, Eigenverantwortung, Initiative, Identifikation, Loyalität und Motivation zeigen. Das wird direkt beeinflusst durch die fachliche, methodische und inhaltliche Rollenkompetenz der Führungskraft (transaktionale Führungsaspekte) und durch ihre sozialen Kompetenzen (transformationale Führungsaspekte). An der Stelle ein Hinweis:



**Vertiefende  
Informationen  
und Studien  
siehe Link-Liste  
im Download**

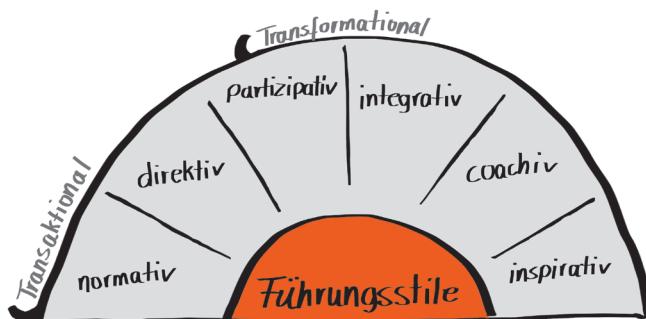
Transaktionale Führungsaspekte sind deutlich ressourcenintensiver als die transformationale Führung, die eine Sogwirkung entfaltet. Die MitarbeiterInnen folgen hoch motiviert und unterstützen engagiert ihre Führungskraft. Das wird immer wichtiger, insbesondere in Zeiten einer hohen Sinnorientierung der Menschen in den Organisationen.

Aristoteles formulierte es so:  
„Wer nicht gut folgen kann, kann nicht gut führen.“

## 4.3 Der Führungsstil-Mix macht's

Den einzige „richtigen“ Führungsstil gibt es natürlich nicht. Für ein erfolgreiches Führungsverhalten ist es wesentlich, auf ein möglichst großes Repertoire verschiedener Führungsstile zurückgreifen zu können und diese situationsangemessen einzusetzen. Welcher Führungsstil der Situation angemessen ist, hängt dabei vom Kontext, von den verfügbaren Ressourcen und von den Menschen ab.

Abbildung 36:  
Führungsstile  
(Quelle: XLNC Leadership  
Diagnostic, Köln)



Führungsstile sind Verhaltensmuster, die das persönliche Führungsverhalten beschreiben. Diese werden bestimmt durch die eigene Persönlichkeit mit den ihr eigenen individuellen Talenten, Werten und Motiven. Und so vielfältig die Situationen im beruflichen Führungsalltag sind, so unterschiedlich können auch die Verhaltensweisen einer Führungskraft sein, um diesen Herausforderungen zu begegnen.

Die meisten Führungskräfte bevorzugen einen oder zwei Führungsstile, je nachdem ob sie starke soziale Kompetenzen wie Empathievermögen, menschliches Miteinander und Vertrauen haben oder eine hohe Rollenkompetenz mit fachlichen und methodischen Stärken.

„Bis Sie ein Leader sind, bedeutet Erfolg vor allem, sich selbst zu entwickeln.“

Wenn Sie ein Leader sind, bedeutet Erfolg, andere zu entwickeln.“

– Jack Welch –

**Empfehlung:** Aktivieren Sie auch die Führungsstile, die Sie bisher weniger angewendet haben. Je nach Situation und MitarbeiterIn ist der Mix für eine gute Führung entscheidend. Denn wenn es „brennt“, werden Sie wohl kaum partizipativ führen. Würde der Feuerwehreinsatzleiter jeden Einzelnen im Notfall befragen, wäre das Haus längst abgebrannt, bis das Team entschieden hat, wie der Brand gelöscht werden soll. Bei einem agilen Team, das selbstorganisiert arbeitet, wären Sie mit nur normativer und direktiver Führung hingegen schnell abgeschrieben.

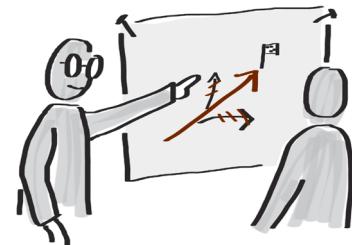
Es gibt viele Möglichkeiten zu führen, schauen wir uns die Führungsstile von transaktional bis transformational etwas näher an:

### Normativ – Das „Was“ und das „Wie“ werden klar formuliert

Die Führungskräfte haben einen hohen Anspruch an sich selbst und diesen haben sie auch an ihre MitarbeiterInnen. Die eigene Vorgehensweise, ein hoher Leistungs- und Qualitätsanspruch sind der Maßstab.

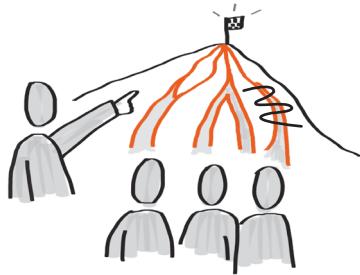
#### Typische Verhaltensweisen

- führen mit Command & Control, stark leistungs- und detailorientiert
- geben das Ziel und den Weg vor
- bieten wenig Raum für eigene Sicht- und Verhaltensweisen, geringe Handlungsspielräume
- übernehmen Aufgaben lieber selbst, bevor sie Verantwortung delegieren
- sind Macher und Leistungsträger
- sehen die eigene Vorgehensweise als die Norm



„Do it ... my way!“

Vielleicht fragen Sie sich, weshalb der normative Führungsstil in Zeiten von Agilität, New Work und Selbstorganisation hier überhaupt noch genannt wird. Normative und auch direktive Führung sorgen für Klarheit in einer Organisation und das hat einen direkten Einfluss auf die Leistungsfähigkeit. Oder denken Sie an Krisensituationen, in denen schnell gehandelt werden muss. Haben MitarbeiterInnen eine hohe Leistungsorientierung oder einen ähnlichen Arbeitsstil, dann sehen sie die Führungskraft als Experten bzw. als Vorbild und wünschen sich oftmals einen normativen Führungsstil.

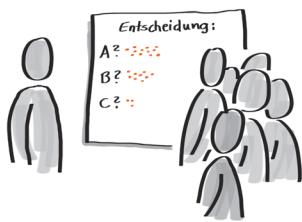


„Just do it!“

#### Typische Verhaltensweisen

- ▶ geben klare Anweisungen – „Command“
- ▶ agieren zielfokussiert, konsequent und durchsetzungskraftig
- ▶ delegieren Aufgaben und Zuständigkeiten
- ▶ treffen Entscheidungen, dabei werden die MitarbeiterInnen selten einbezogen
- ▶ tun sich schwer mit Widerspruch

Die direkutive Führung fokussiert sich auf das Ziel, das Ergebnis steht im Vordergrund. Dies gibt Klarheit in Bezug auf die Ausrichtung der Organisation und erzeugt Sicherheit, Glaubwürdigkeit und Klarheit bei den MitarbeiterInnen. Insbesondere in Problemsituationen, Veränderungsprojekten, im Turnaround oder bei Restrukturierungen, wenn schnelles und zielgerichtetes Handeln erforderlich ist, kommt dieser Stil zum Einsatz. Also immer dann, wenn eine starke Sach- und Aufgabenorientierung wichtig ist, kann dieser Führungsstil der richtige sein. Das gilt auch, wenn die MitarbeiterInnen noch einen eher niedrigen Reifegrad in Bezug auf die Aufgaben haben.



„Be part of it!“

#### Partizipativ – Beteiligen, Fragen und Einbinden stehen im Vordergrund

Die Führungskräfte beziehen ihre MitarbeiterInnen frühzeitig und mitverantwortlich in die Prozesse ein. Sie beteiligen ihr Team beim Festlegen von Zielen. Entscheidungen werden gemeinsam getroffen.

#### Typische Verhaltensweisen

- ▶ geben Freiräume und lassen mitgestalten
- ▶ handeln kooperativ, gehen konsensorientiert bis demokratisch vor
- ▶ beteiligen ihr Team und fordern dies auch aktiv ein
- ▶ erläutern ihre Entscheidungen und machen sie nachvollziehbar
- ▶ informieren ihr Team zeitnah über aktuelle Themen im Unternehmen

Der partizipative Führungsstil fördert das „Sich als Mensch“-Einbringen im Sinne von: „Was meint Ihr dazu?“ Insbesondere wenn Handlungsspielräume gegeben sind, wenn Ziele und Entscheidungen noch unklar sind und wenn engagierte MitarbeiterInnen einen hohen Reifegrad haben, kommt diese Art der Führung zum Einsatz. Partizipation fördert die Motivation und das Engagement, was gerade in Transformationsprozessen sehr wichtig ist. Wird die Vision und das Zukunftsbild von allen gemeinsam gestaltet und getragen, findet eine wirkliche Transformation statt. **Aber Vorsicht:** Nicht immer ist Partizipation der richtige Weg, insbesondere dann, wenn schnell Entscheidungen getroffen werden müssen, die das Überleben der Organisation sichern. In Zeiten von New Work wird Partizipation oft übertrieben bzw. überstrapaziert – und das hat dann keinen förderlichen Einfluss mehr auf die Wertschöpfung im Unternehmen.

Im Kapitel 5 beschreiben wir die Objective Key Results (OKR) (siehe S. 154 ff.), die einen direktiven und partizipativen Führungsstil zugrunde legen. OKRs definieren die quantitativen Ziele und stellen sicher, dass alle Aktivitäten auf die gleichen, wichtigen Ziele innerhalb der gesamten Organisation ausgerichtet und fokussiert sind. Gemeinsam werden die OKR's in den Teams (und auf MA-Ebene) ausgearbeitet, die auf das Zukunftsbild einzahlen.

### **Integrativ – Den Zusammenhalt fördern und Unterschiedlichkeiten integrieren**

Die Führungskräfte stärken den Zusammenhalt im Team und fördern gute zwischenmenschliche Arbeitsbeziehungen sowie eine harmonische Zusammenarbeit.

#### **Typische Verhaltensweisen**

- denken und handeln beziehungsorientiert
- schaffen eine positive Arbeitsatmosphäre
- lösen Konflikte konstruktiv
- fördern Meinungsvielfalt und Diversität
- integrieren unterschiedliche Interessen
- sind aufmerksam für Probleme und Bedürfnisse der MitarbeiterInnen
- fördern die Zusammenarbeit und den Austausch im Team
- stärken das Wir-Gefühl und beziehen neue/stillere Teammitglieder ein



„Together we are strong!“

„Empathie – Es fängt bei Dir an und kann die Welt verändern.“  
– Dalai Lama –

Der integrative Führungsstil fördert eine positive Arbeitsatmosphäre, stärkt den Zusammenhalt und die Zugehörigkeit, sorgt für Sicherheit. Empathisches Zuhören, sich einander die volle Aufmerksamkeit schenken und Botschaften wahrnehmen, die über die Sachebene hinausgehen, sind wichtige Fähigkeiten in der Transformation und in selbstorganisierten Teams. Dieser Führungsstil kommt auch zum Einsatz, wenn die Aufgaben gemeinsam im Team erledigt werden können, und in Konfliktsituationen, wenn es darum geht, Menschen und Themen zu integrieren.



### **Coachiv – Potenziale erkennen und fördern, Stärken stärken**

Die Führungskräfte führen mit Fragen und geben „Hilfe zur Selbsthilfe“. Sie ermutigen ihre MitarbeiterInnen zu eigenständigem Arbeiten und geben Raum zur Entfaltung. Die langfristige Entwicklung des Einzelnen steht dabei im Vordergrund.

#### **Typische Verhaltensweisen**

**„Yes, you can!“**

- ▶ unterstützen persönliches Wachstum
- ▶ setzen sich aktiv mit den Stärken und Potenzialen auseinander
- ▶ fördern, indem sie Aufgaben übertragen, an denen die MitarbeiterInnen wachsen können
- ▶ geben Raum zur Entwicklung und schaffen Gelegenheiten zum Lernen
- ▶ regen Perspektivwechsel aktiv an und unterstützen eine gute Fehlerkultur
- ▶ reflektieren mit den MitarbeiterInnen die Gründe für Erfolge und Misserfolge
- ▶ verfolgen klare Entwicklungsziele

Wenn wir von einem coachiven Führungsstil sprechen, so meinen wir ausdrücklich *nicht* „die Führungskraft als Coach“, denn das ist unserer

Meinung nach aufgrund von Weisungsbefugnis und der geforderten Neutralität eines Coachs nicht möglich.

**Einer der stärksten Motivatoren ist es, die eigenen Stärken einzusetzen und ausbauen zu können. Deshalb fokussieren Sie sich auf die Stärken, statt an den Schwächen herumzudoktern.**

Beim coachiven Führungsstil steht die Entwicklung des Mitarbeiters im Fokus. Die MitarbeiterInnen selbst haben ein hohes Interesse

an der persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung und eine hohe Bereitschaft zur Selbstreflexion. Besondere Stärken und Talente wollen entdeckt werden. MitarbeiterInnen können empowert werden durch

neue und größere Herausforderungen, durch Aufgaben, an denen die MitarbeiterInnen wachsen können. Coachiv bedeutet auch Hilfe zur Selbsthilfe sowie Führen mit Fragen (siehe auch „Systemisches Fragen“ im Download), welche die Selbstreflexion anregen und die Eigenverantwortung stärken. Eine stärkenorientierte Führung erfordert eine kontinuierliche eigene Reflexion als Führungskraft.

### **Inspirativ – begeistern und Sinn stiften**

Die Führungskräfte begeistern ihre MitarbeiterInnen für die übergeordneten Ziele, den Wandel, die Strategie. Sie vermitteln Sinn und eine lebendige Vision. Sie zeigen das große Ganze auf und geben langfristige Orientierung.

#### Typische Verhaltensweisen

- inspirieren und begeistern ihre MitarbeiterInnen, neue Wege zu gehen
- erzeugen Anziehungskraft und Energie
- stiften Sinn und vermitteln das „Why“, den Zweck ihrer Arbeit
- zeigen auch in herausfordernden Situationen einen positiven Blick und gehen neue Wege
- aktivieren die intrinsische Motivation ihrer MitarbeiterInnen
- fördern Kreativität, Innovation und Querdenken

„I have a dream!“



Inspirativ führen heißt, ein Zukunftsbild zu entwerfen, das eine Sogwirkung entfaltet. Dass die Menschen in der Organisation ihre ganze Energie auf die gemeinsame Vision ausrichten. Dazu gehört auch, Menschen zu ermutigen, Dinge auszuprobieren und anders zu machen sowie eigene Ideen in die Welt zu bringen. Inspirative Führung ist immer dann gefragt, wenn die Menschen in der Organisation eine langfristige Orientierung benötigen. In der Führungsforschung wird dieser Führungsstil als der schwierigste beschrieben, denn es geht um die übergeordneten Ziele und das große Ganze.

„In Dir muss brennen, was  
Du in anderen anzündest.“  
– Augustinus –

„Leader bringen nicht mehr Anhänger, sondern mehr Leader hervor.“

– Tom Peters –



**Überblick zu  
den sechs  
Führungsstilen  
im Download**

Setzen Sie deshalb die Führungsstile situationsangemessen ein (siehe Abb. 37, S. 130).

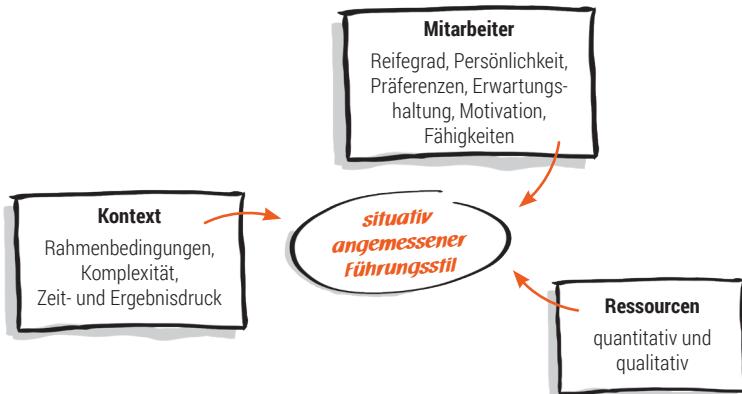


Abbildung 37:  
Führungsstil situations-  
angemessen einsetzen

### Reflektieren Sie jetzt Ihren Führungsstil-Mix

- Welche Führungsstile setze ich vorwiegend ein?  
.....
- Wie situationsangemessen setze ich sie ein?  
.....
- Welche Führungsstile brauche ich künftig in der Transformation mehr als bisher?  
.....
- Wo liegen meine Entwicklungsfelder?  
.....

**Führung hat einen direkten Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens.**

**Wichtig:** Holen Sie sich Feedback aus Ihrem Team und gleichen Sie Ihr Selbst- mit dem Fremdbild ab. Die Gallup-Studie (zu finden unter [www.gallup.de](http://www.gallup.de), Engagement Index Deutschland) hat deutlich herausgearbeitet, dass es hier Nachholbedarf gibt.

### Das Selbst- und Fremdbild – ein Ergebnis der Gallup-Studie

97% Ja

3% Nein

**Frage:** „Es kommt ja vor, dass man sich ab und zu selbst bewerten muss. Glauben Sie, dass Sie eine gute Führungs-  
kraft sind?“



**Frage:** „Hatten Sie in Ihrer beruflichen Laufbahn schon einmal eine schlechte Führungskraft?“

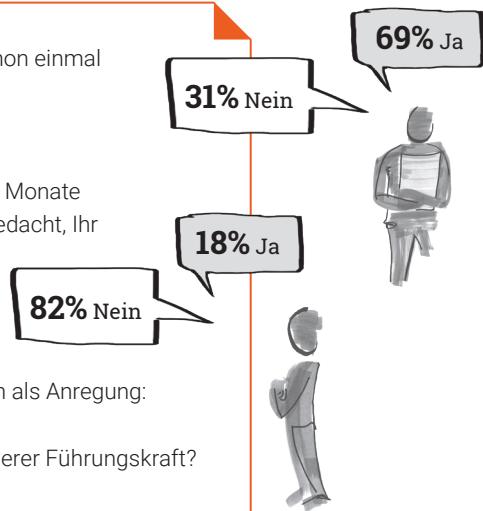
**Frage:** „Haben Sie innerhalb der vergangenen zwölf Monate aufgrund ihres/ihrer direkten Vorgesetzten daran gedacht, Ihr derzeitiges Unternehmen zu verlassen?“

Wir empfehlen hierzu einen moderierten

**Führungsfeedback-Workshop.** Diese Fragen dienen als Anregung:

- Was läuft gut in der Zusammenarbeit mit unserer Führungskraft?
- Wo sehen wir Stärken?
- Was läuft noch nicht so gut in der Zusammenarbeit mit unserer Führungskraft?
- Wo sehen wir Chancen?
- Was wünschen wir uns für die Zukunft?

Führungsqualität lässt sich relativ einfach messen, z.B. mithilfe eines 180°- oder 360°-Feedbacks. Hier werden auch die Unterschiede zwischen Selbst- und Fremdbild einer Führungskraft aufgedeckt. Auf Basis der Ergebnisse kann sich die Führungskraft konkret und gezielt weiterentwickeln. Insbesondere in Zeiten von Agilität und Komplexität werden die transformationalen Führungskompetenzen immer wichtiger.



### Tipp

Vergessen Sie den Humor nicht. Begegnen Sie den „Unzulänglichkeiten der Welt“ und „der Menschen“, den Fehlern und Missgeschicken im Alltag und vor allem im Wandel mit einem Schuss heiterer Gelassenheit und schaffen so eine positive Grundstimmung für eine gelingende Transformation.

„Ein Tag ohne Lachen  
ist ein verlorener Tag.“  
– Charlie Chaplin –

# Service

## Transformations-Box

**Anmerkung:** Alle genannten Methoden können in einem bestimmten Kontext hilfreich sein. Wir haben mit einem fetten „X“ markiert, wie wir die Methode (gemäß der sieben Basisprozesse) überwiegend einsetzen. Das heißt nicht, dass das immer auch für Sie bzw. für Ihren Kontext so passen muss.

			Die sieben Basisprozesse						
			Diagnose	Zukunft gestalten	Psycho-sozial	Kommunikation	Lernen	Umsetzen	Change-Management
<b>1. Alle sprechen von Transformation</b>	<b>Seite</b>								
Strukturierter Denkprozess: Die sechs Denkhüte	24		X				X	X	
Potenzialanalyse „Offensive Mittelstand“	28	X	X						X
Circle of Influence	33 u. Download			X		X			
Selbsteinschätzung: „Sind Sie bereit für die Transformation?“	36 u. Download	X							
Fünf Domänen der digitalen Transformation	37 u. Download	X						X	X
Reflexionsfragen: Vier Jahreszeiten	40ff. u. Download		X	X		X			
<b>2. Die Organisation verstehen</b>	<b>Seite</b>								
Organisation als Tier	71	X		X		X			
Selbsteinschätzung 7 Wesenselemente: „Wo steht das Unternehmen?“	72 u. Download	X	X						X
Retrospektive	Download			X		X			
Haufe-Quadrant Schattenorganisation	75	X		X					X
Acht Kulturstile: „Check-up Unternehmenskultur“	81 u. Download	X	X	X					
Reflexionsfragen: Unternehmenskultur	86 u. Download	X	X	X		X			
<b>3. Die Transformationsreise</b>	<b>Seite</b>								
Zukunftsbild 3-W-Fragen: Warum? Wie? Was?	91 u. Download		X		X				X
Mini-Intervention Veränderungskurve	98	X		X		X			
Gefühle und Bedürfnisse auf eine konkrete Handlungsebene bringen	101		X	X				X	
Stimmungsbarometer: Emotionen visualisieren	Download			X		X			
Speed-Datings	Download			X		X			
Konsultativer Einzelentscheid	Download		X	X		X	X		
Neues Denken lernen: zwölf Möglichkeiten	107			X	X		X		
Frägen-Kreuz	108 u. Download		X	X			X		
Vorannahmen zur persönlichen Entwicklung als Führungskraft	109			X		X		X	
Mini-Check-up: Wie veränderungsbereit bin ich?	Download			X		X	X	X	
Einschätzung Veränderungsbereitschaft Umfeld	111 u. Download		X	X		X			
Widerstandsernergie konstruktiv nutzen	116 u. Download			X		X		X	
Vier Felder der Achtsamkeit	118 u. Download			X		X	X	X	

		Die sieben Basisprozesse						
		Diagnose	Zukunft gestalten	Psycho-sozial	Kommunikation	Lernen	Umsetzen	Change-Management
4. Königsdisziplin Leadership		Seite						
Transformationale Führung – Führungsstil-Mix		124 u. Download	x	x	x	x		
180-Grad-Workshop Führungsfeedback		130	x	x	x	x		
5. Instrumente der Transformation		Seite						
Diskrepanzanalyse		139	x	x	x			
Kulturanalyse		142	x					x
Kraftfelder bewusst machen		143	x	x	x		x	x
Stakeholder-Analyse		145	x		x	x		x
Ebenen von Commitment		147		x	x	x		x
Transformationsformel		148	x			x		x
Systemisches Fragen		Download	x	x	x	x	x	x
Quick Win: Pay-off oder Erfolgsmatrix		149		x		x		x
Systematisch kommunizieren		150		x		x		x
Vom Problem zum Ziel		Download	x			x		x
5 mal „Warum?“ fragen		Download	x			x		x
Kill a stupid rule		Download		x		x		x
Vorstands-Blog, Visual Board, Business-TV usw.		150			x		x	
Change-Story		152		x	x			x
Meet-up		153		x	x	x	x	
WorldCafé		Download		x	x	x	x	
Open-Space-Konferenz		Download		x	x	x	x	
BarCamp		Download		x	x	x	x	
OKR – Objectives and Key Results		154		x			x	
7. Wandel ist überall – und das ist gut so!		Seite						
Reflexionsfragen: Agil und erfolgreich führen		Download	x	x		x	x	x
Ready for future		Download		x	x	x	x	x
Die Transformation stabilisieren		167	x		x		x	
Über dieses Buch hinausgehende Impulse								
Entwicklungsprogramme				x		x		
Seminare/Training				x		x	x	
Coaching				x		x	x	
Supervision				x		x	x	
Mentoring				x		x		
Mediation				x		x		
SWOT-Analyse		x	x				x	
Zukunfts Konferenz			x	x	x	x		
Storytelling				x	x	x		
Pressekonferenz					x		x	
Moderationstechniken		x	x	x	x	x	x	

# Hat Ihnen diese Leseprobe gefallen?

Mitglieder von **manager**Seminare erhalten **Sonderpreise** auf Bücher und digitale Medien der **Leadership Medien**

Alle Leadership Bücher ansehen

**manager**Seminare  
einen Monat testen



Im Testmonat können Sie ...

- eine **ePaper-Ausgabe managerSeminare** (oder Printausgabe) testen.
- **12.000 digitale Archivinhalte des Magazins** testen, mit **Handout-Lizenz**: Inhalte in Teamsessions oder Seminaren einsetzen.
- freies Streaming der **Erklärfilme** testen (Einzelnutzer-Lizenz) – ohne Wasserzeichen und mit Recht zur Vorführung.
- **Sonderpreise** auf Leadership Medien und Tickets **nutzen**.

Alle Services finden Sie unter [www.managerseminare.de/abo](http://www.managerseminare.de/abo)

Hier klicken und Mitgliedschaft  
**manager**Seminare testen