

Die Publikation des Unternehmensgeschäfts der CSS Versicherung

LEADERSHIP: 1. TEIL

Transformationale Führung: Von der Kunst, zu motivieren



Mit der sogenannten «transformationalen Führung» erhöhen Unternehmen gemäss empirischen Studien die Mitarbeiter- und die Kundenzufriedenheit und erzielen bessere Resultate. Wie und warum ist dieser Führungsstil so erfolgreich?

Menschen sind keine Maschinen und handeln nicht immer vernunftgesteuert. Sie lassen sich in unterschiedlichem Ausmass von Stimmungen, Sympathien und Gefühlen leiten und möchten als Individuen wahrgenommen werden. Die verbreitete Art der traditionellen transaktionalen Führung ist deshalb nicht immer erfolgreich. Denn sie geht davon aus, dass Menschen rational handeln. Transaktional handelnde Führungskräfte motivieren ihre Mitarbeitenden durch Ziele und Vorgabe von Aufgaben und übergeben ihnen Verantwortung. Gleichzeitig kontrollieren sie die Leistung, belohnen mit materiellen und immateriellen Vorteilen und vergelten unerwünschtes Verhalten durch Kritik und negatives Feedback. Die Bezeichnung «transaktional» bezieht sich auf dieses Austauschverhältnis. Die transformationale Führung dagegen setzt auf Selbstorganisation und Kreativität der Mitarbeitenden und basiert auf Veränderung beziehungsweise Transformation. Sie

gibt Zielrichtungen vor, die mit Eigenverantwortung und persönlichem Einsatz erreicht werden sollen. Die Beschäftigten werden eingeladen und ermutigt, eigene Wege zu gehen. Die Führungspersonen unterstützen und coachen sie dabei.

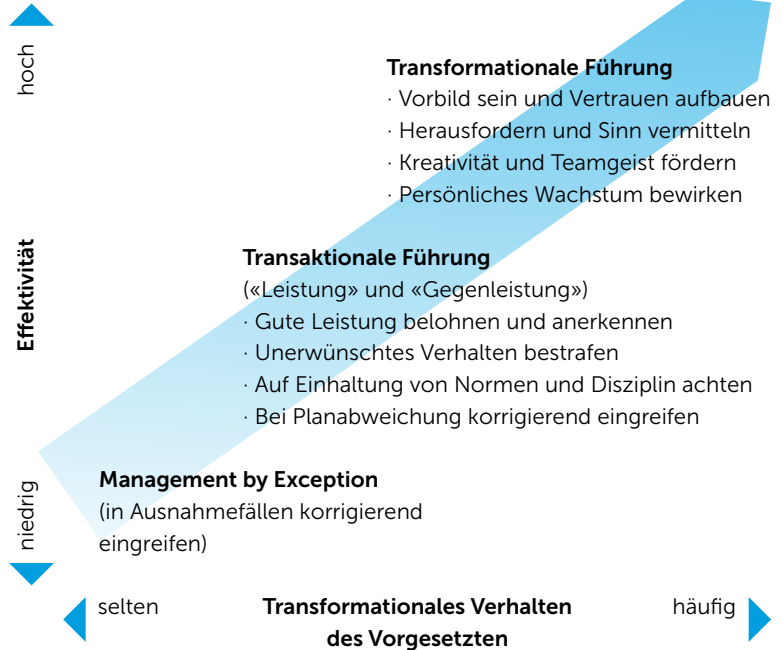
Werte und Einstellungen der Geführten sollen so transformiert werden, dass langfristige, übergeordnete Interessen an die Stelle von egoistischen, individuellen Zielen treten und so eine Leistungssteigerung stattfindet. Zentral in der Führung ist dabei, die Mitarbeitenden intrinsisch zu motivieren und sie zum Lernen anzuregen, weil sie die gestellten Aufgaben als interessant oder ermutigend betrachten – etwa durch attraktive Visionen, offene Kommunikation, Vorbildfunktion und Förderung der individuellen Entwicklung.

Transformationale Führung setzt auf Selbstorganisation und Kreativität der Mitarbeitenden.

Die transformationale Führung steht nicht im Gegensatz zur transaktionalen Führung. Sie ist vielmehr eine Weiterentwicklung (vgl. Grafik 1). Beide Führungsarten können gleichzeitig im Verhalten derselben Führungskraft auftreten und schliessen sich nicht gegenseitig aus.

GRAFIK 1

Transaktionale und transformationale Führung



FRAGE

01

Was bringt transformationale Führung?

Dieser Führungsstil hat positive Wirkungen – nicht nur auf die Mitarbeitenden. Auch Führungskräfte gewinnen durch ihn, etwa durch bessere persönliche Beziehungen, mehr Energie und weniger Stress. Die transformationale Führung ist gemäss Untersuchungen wirtschaftlich wesentlich effizienter als traditionelle Praktiken und entspricht den Anforderungen der neuen Generation von Fach- und Führungskräften besser. Denn nicht nur die um die Jahrtausendwende Geborenen der Altersklassen Y oder Z suchen vermehrt einen Sinn in der Arbeit. Die Vereinbarung «Leistung gegen Geld» wird in Zukunft kaum mehr ausreichen, um Menschen auf Dauer an ihren Arbeitgeber zu binden.



Quelle Grafiken 1 und 2: Prof. Dr. Waldemar Pelz, Institut für Management-Innovation, Bad Soden am Taunus. Definition der transaktionalen und transformationalen Führung nach Bass und Avolio (1994).

FRAGE

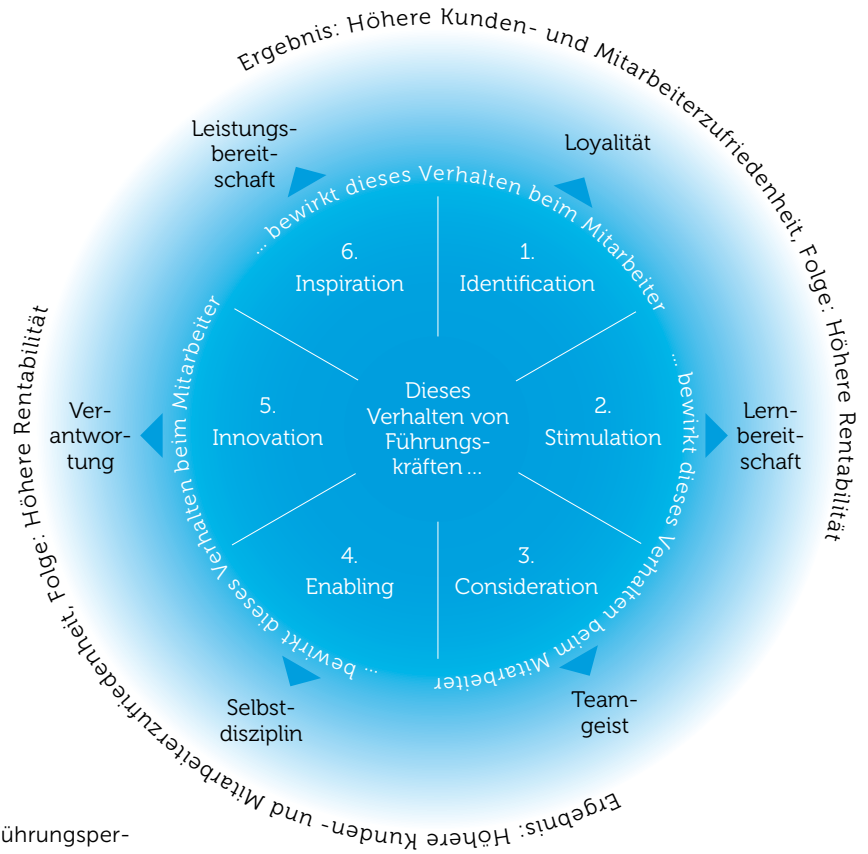
02

Wie verwirklichen Sie diesen Führungsstil?

Transformationale Führung stellt einige Anforderungen an Führungskräfte. Dazu gehören bestimmte Persönlichkeitsmerkmale, Werte und grundlegende Managementkompetenzen, die sie besitzen oder sich aneignen müssen. So wird etwa Know-how im Bereich Planungs- und Steuerungssysteme benötigt, beispielsweise für die Erstellung eines Business- und Marketingplans. Was das Verhalten von Führungskräften im Rahmen der transformationalen Führung betrifft, gibt es verschiedene Konzepte. Während Bernard M. Bass 1985 ursprünglich von vier Verhaltenskategorien sprach, unterschied ein Autorenteam um Philip M. Podsakoff in den Neunzigerjahren zwischen sechs sogenannten Dimensionen (vgl. Grafik 2). Jede dieser Dimensionen hat positive Auswirkungen auf die Mitarbeitenden und ihre Leistungsbereitschaft.

Essenziell: Die Bereitschaft und die Fähigkeit, zu inspirieren und Vertrauen aufzubauen.

Welches sind die sechs Dimensionen?



GRAFIK 2

1. Identification (Vorbild sein)

Ziele, Werte und Überzeugungen der Führungsperson sind authentisch und sie versucht stets, entsprechend zu handeln. Die Mitarbeitenden identifizieren sich deshalb mit ihr und ahmen ihre Verhaltensmuster nach. Weil die Führungsperson immer im Interesse des Unternehmens oder der Organisation vorgeht, führt das auch bei den Mitarbeitenden zu mehr Loyalität dem Arbeitgeber gegenüber.

2. Stimulation (zur Leistung anregen)

Die Führungsperson sorgt dafür, dass die Mitarbeitenden über die notwendigen Fähigkeiten, Kenntnisse und Ressourcen verfügen, um ihre Aufgabe selbständig und kundenorientiert zu erledigen. Es herrscht eine Atmosphäre, die dazu ermutigt, etablierte Denkmuster aufzubrechen, Bestehendes zu hinterfragen und Neues vorzuschlagen. In der heutigen schnelllebigen Zeit ist es entscheidend, auf diese Art die Lernbereitschaft der Mitarbeitenden zu erhöhen.

3. Consideration (fair kommunizieren)

Die Führungsperson sorgt dafür, dass der Umgang im Team auf fairen Spielregeln basiert und alle Mitarbeitenden Zugang zu den nötigen Informationen haben. Ziel ist es, dass die zwischenmenschlichen Beziehungen auf konstruktiven Werten wie Vertrauen, Offenheit und Transparenz beruhen.

4. Enabling (Kompetenzen entwickeln)

Die Führungsperson stellt sicher, dass die Mitarbeitenden jederzeit wissen, was von ihnen erwartet wird. Es besteht ein Klima, in dem sie persönlich Verantwort-

ung übernehmen können. Aufgaben werden nach dem Kongruenzprinzip gestellt, das heißt, die Ausführenden werden mit den nötigen Kompetenzen und Informationen versehen. Entsprechend entwickeln die Mitarbeitenden verstärkt Selbstdisziplin, um die Erwartungen zu erfüllen.

5. Innovation (unternehmerisch handeln)

Die Führungsperson fordert die Mitarbeitenden auf, Veränderungs- und Verbesserungsprozesse anzustoßen. Sie motiviert sie zudem, ihr Denken und Handeln an den wirtschaftlichen Zielen des Unternehmens auszurichten. Dadurch sehen sich die Mitarbeitenden als Teil des Ganzen, übernehmen Verantwortung und verhalten sich so, als wäre es ihr eigener Betrieb. Die Innovationskraft und der Wettbewerbsvorteil werden dadurch erhöht und das Unternehmen kann schneller und effektiver auf Veränderungen am Markt reagieren.

6. Inspiration (andere herausfordern)

Die Führungsperson setzt klare Ziele und Maßstäbe und weckt dabei Emotionen. Sie inspiriert die Mitarbeitenden zu größeren Leistungen und sorgt für Erfolgserlebnisse, die sie mit Stolz erfüllen. So erhöht sie die Leistungsbereitschaft.

FRAGE

04

Welche Beispiele gibt es?

Neben dem eben geschilderten Dimensionenmodell der transformationalen Führung gibt es einen sehr ähnlichen Ansatz von Jay A. Conger und Rabin-dra N. Kanungo, die von «charismatischer Führung» sprechen. Unabhängig davon, welches Modell sich durchsetzt: Die Ausstrahlung einer Führungspersönlichkeit ist zweifellos in allen Modellen ein entscheidender Faktor. Es gibt Personen, die lange vor der Entstehung des Begriffs «transformationale Führung» eine beeindruckende Gabe besaßen, Menschen zu aussergewöhnlichen Leistungen zu motivieren, seien es historische Figuren wie Mahatma Gandhi, John F. Kennedy, Martin Luther King oder Nelson Mandela

Tipps

- Halten Sie unbedingt Ihre Versprechen ein und achten Sie sehr genau darauf, dass Sie das, was Sie sagen, auch wirklich meinen. Mitarbeitende, Kundinnen und Kunden oder Vorgesetzte müssen sich hundertprozentig auf Sie verlassen können.
- Seien Sie immer Vorbild – egal, ob als Chef, Kunde oder Mitarbeitender, und leben Sie Ihre Werte.
- Suchen Sie kontinuierlich nach Verbesserungsmöglichkeiten und lernen Sie dauernd etwas Neues dazu.
- Beschäftigen Sie sich mit jedem einzelnen Mitarbeitenden. Erkennen Sie die Bedürfnisse, fordern und fördern Sie und geben Sie Feedback.

oder in jüngerer Zeit der Gründer von Apple, Steve Jobs, oder der deutsche Fussballtrainer Jürgen Klopp. Auch für «normale» Führungspersonen lohnt es sich jedoch, sich mit den Grundgedanken der transformationalen Führung auseinanderzusetzen und sich die Erkenntnisse daraus zunutze zu machen.

FRAGE

05

Wann sind Sie auf dem richtigen Weg?

Ein neuer Führungsstil kann generell nicht von heute auf morgen in einer Organisation umgesetzt werden. Wenn Mitarbeitende über eine Führungsperson Dinge sagen wie «Setz klare Ziele und Erwartungen», «Verfügt über profunde Fachkenntnisse», «Ist offen für Kritik und neue Ideen» oder «Man kann sich auf ihn/sie verlassen», ist das ein sicheres Zeichen dafür, dass Sie auf dem richtigen Weg sind.

FRAGE

06

Haben Sie Fragen?

Möchten Sie den transformationalen Führungsstil in Ihrer Organisation umsetzen? Dann wenden Sie sich bitte an vivit.

Wir unterstützen Sie gerne dabei.

www.vivit.ch

058 277 60 00

Laden Sie die «Business Fit Info» als PDF herunter: www.css.ch/businessfitinfo

Besuchen Sie unseren Blog:

blog.css.ch/unternehmen

IMPRESSUM

Redaktion: CSS Versicherung, Tribschenstrasse 21, Postfach 2568, 6002 Luzern, www.css.ch/unternehmen | **Gestaltung:** Andrea Federer, Typografische Gestaltung, Luzern | **Bilder:** Gettyimages, istockphoto

Wer kann mich beraten?

Welcher CSS-Unternehmensberater oder Makler für Ihr Unternehmen zuständig ist, erfahren Sie hier:

info.unternehmen@css.ch

058 277 18 00