

Transformationale Führung

(Was man von den Besten lernen kann)



■ INSTITUT FÜR
■ ■ MANAGEMENT-INNOVATION
■ ■ ■ PROF. DR. WALDEMAR PELZ

Nr. 1

Motto

„Die Menschen wollen für einen Zweck arbeiten,
nicht einfach nur für ihren Lebensunterhalt ... (sie)
brauchen ein Ziel, das eine planlose Existenz in
ein zweckgerichtetes und erfreuliches Abenteuer
verwandelt“



Mihály Csíkszentmihályi

Inhalt

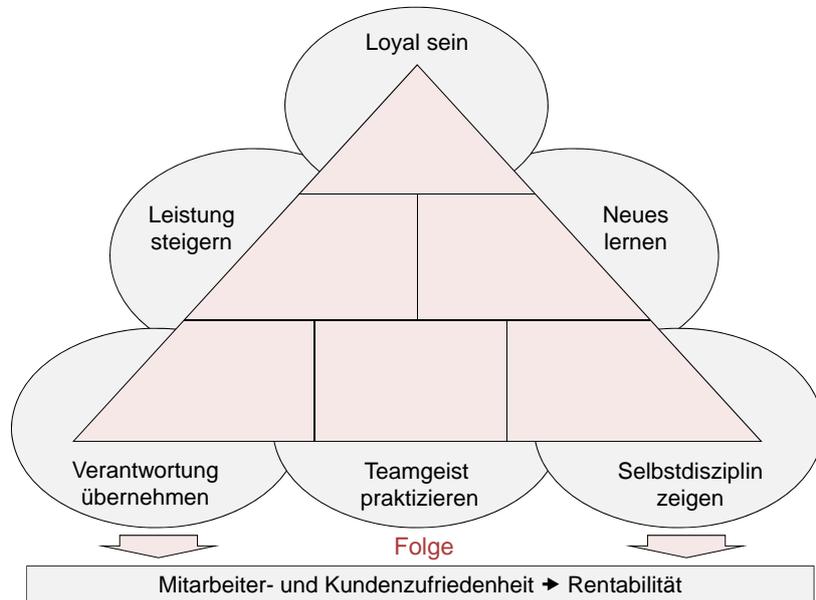


- Basis: empirische Studien
- Verhaltensgrundsätze und Einfluss
- Beispiele: Grundsätze leben
- Wirkungen der Transformationalen Führung
- Stärken-Schwächen-Analyse
- Persönlicher Entwicklungsplan (kurz- und langfristig)
- Top 5

Studien

- Tiefeninterviews mit 34 Geschäftsführern HC
- Schriftliche Befragung von Geschäftsführern, Vertriebs- und Personalleitern (n = 153)
- Online-Befragung n = 14.419 + 13.654
alle Gütekriterien (Objektivität, Reliabilität, Validität) sind erfüllt
- „Best Practice in Leadership Development“
 - ▶ „Most Admired“ („Qualität des Managements und Attraktivität für talentierte Führungskräfte“)
 - ▶ GE, Toyota, Nestle, FedEx, Walt Disney, Nordstrom, Google
 - ▶ Fachzeitschriften/Datenbanken

Wie sollten Mitarbeiter sich verhalten?



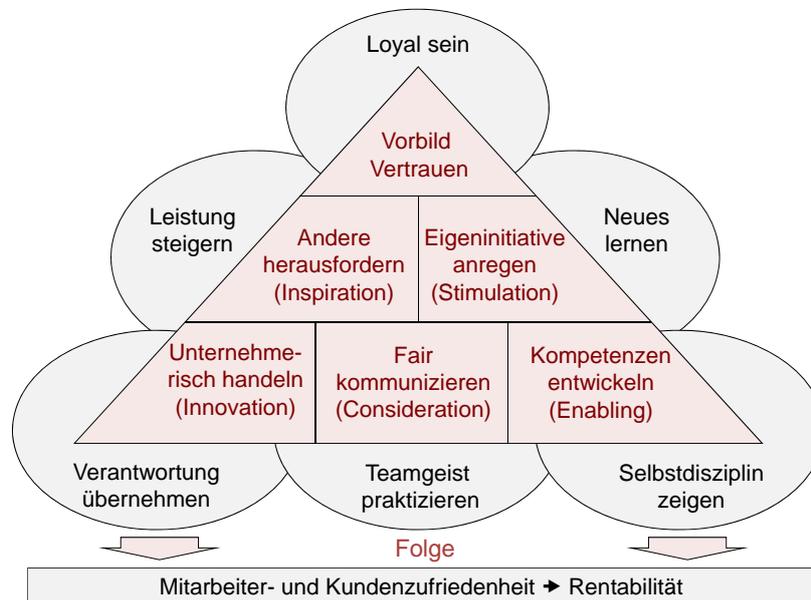
Nr. 5

Wie kann man das beeinflussen?

Rationales Überzeugen		
Persönlicher Appell		
Vorteile ausmalen (verkaufen)		
Appell an Ideale, Werte etc.		
Normen etablieren (Broschüren)	Legitimierung (Pflichtbewusstsein)	
Lob, Anerkennung, Schmeichelei	Druck (Vorgabe, Kontrolle, Drohung)	
Austausch (Leistung/Gegenleistung)	Zielvereinbarung (Verhaltensziele)	
???		

Nr. 6

Was müssen Führungskräfte dafür tun?



Nr. 7

Studie Hidden Champions: Prinzipien (1)

- **Vorbild sein und Vertrauen aufbauen** (Identification)
 - ▶ „Unternehmerische Haltung fördern sie nicht durch Weiterbildung... Sie müssen die Leute durch beispielhaftes Verhalten, durch Führung, kulturelles Vorleben und eine offensive Strategie dazu bringen. Das geht nicht von heute auf morgen, aber es geht“
 - ▶ „Wenn Sie so weit kommen, dass der Mitarbeiter Ihnen vertraut ..., dann haben Sie es eigentlich ganz gut gemacht“

- **Durch anspruchsvolle Ziele motivieren** (Inspiration)
 - ▶ „Wir haben eine ausgeprägte Vision, die auf Werten basiert, die wir auch gemeinsam mit den Mitarbeitern erarbeitet haben“
 - ▶ „Und wenn Sie es schaffen, die Leute einzubinden, dann schauen sie weder auf die Uhr noch auf die Entlohnung“

Nr. 8

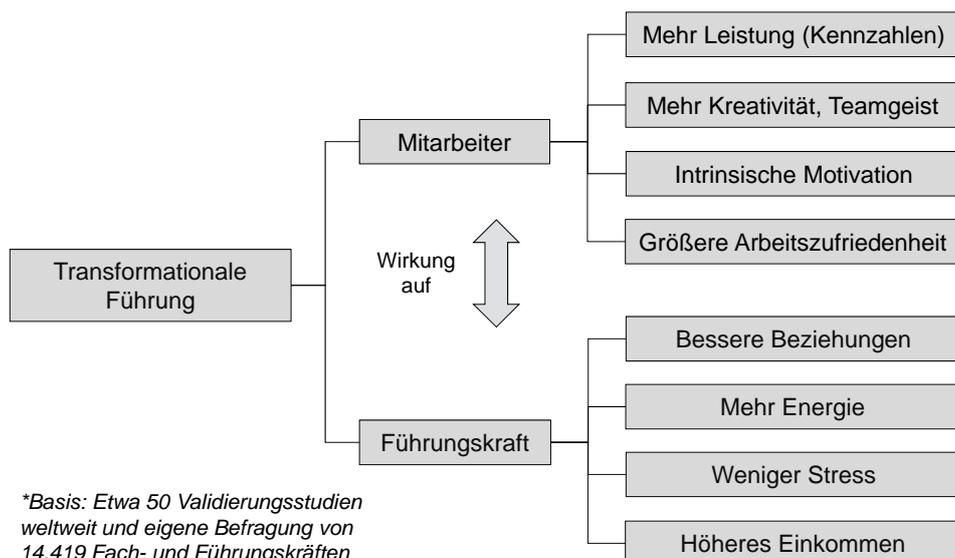
Studie Hidden Champions: Prinzipien (2)

- **Zur Selbstständigkeit anregen** (Stimulation)
 - ▶ „Ich hinterfrage sehr viel ... ich will immer wissen warum... und dann kommt doch die Idee, man könnte es doch irgendwie anders tun“
 - ▶ Wenn man Neuerungen von oben drüber stülpt, hat man natürlich genau das, was Innovationen hemmt“

- **Individuell fördern und intensiv kommunizieren** (Consideration)
 - ▶ „Meine Aufgabe ist es einfach: fördern, unterstützen, entwickeln, schauen, wer hat etwas drauf“
 - ▶ „Für jeden Mitarbeiter haben wir Kompetenzmodelle und Entwicklungspläne, und die werden mit dem Mitarbeiter diskutiert“

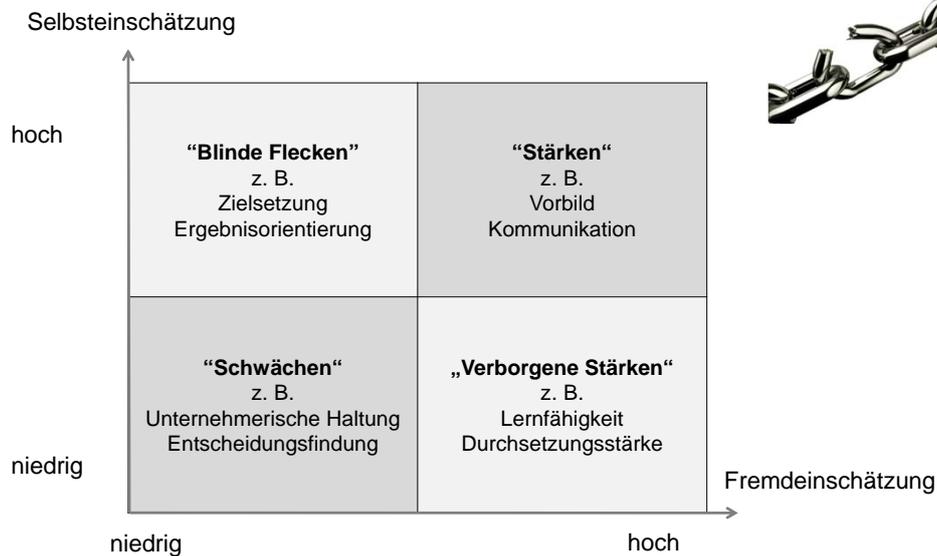
- **Befähigung** (Enabling)
- **Unternehmerische Haltung** (Innovation)

Was bewirken diese Führungskompetenzen?*



**Basis: Etwa 50 Validierungsstudien weltweit und eigene Befragung von 14.419 Fach- und Führungskräften*

Persönliche Stärken-Schwächen-Analyse



Nr. 11

Operationalisierung der Kompetenzen

- Jede Kompetenz ist durch 7 Verhaltensgrundsätze definiert
- Beispiel: “Vorbild sein”
 - ▶ *“Er (oder sie) meint was er sagt”*
 - ▶ *“Steht für klare Wertvorstellungen”*
 - ▶ *“Setzt klare Ziele und Erwartungen”*
 - ▶ *“Verfügt über profunde Fachkenntnisse”*
 - ▶ *“Ist offen für Kritik und neue Ideen”*
 - ▶ *“Man kann sich auf ihn/sie verlassen”*
 - ▶ *“Verhält sich in einer Weise, die Respekt verdient”*
 - ▶ *weitere ...*

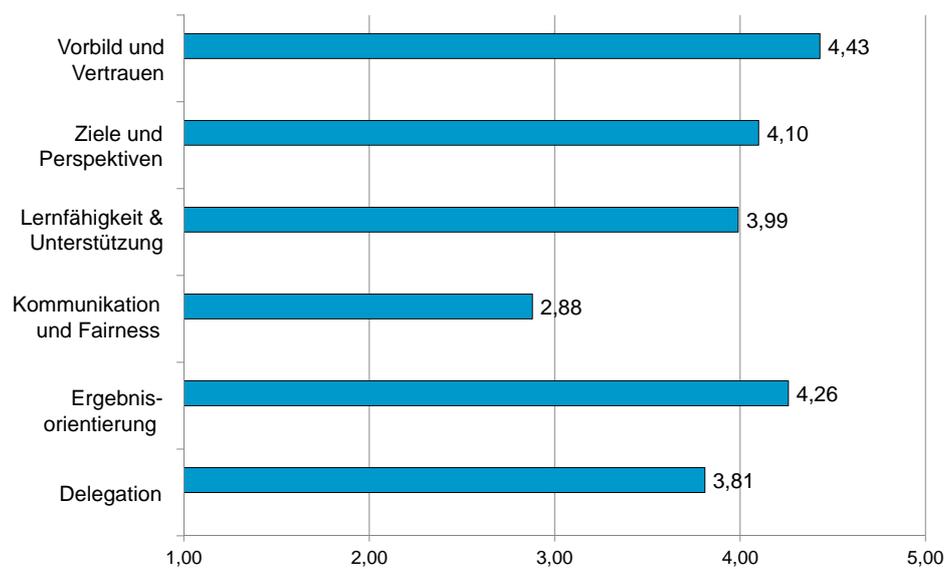
Nr. 12

Wie verhalten sich Führungskräfte?



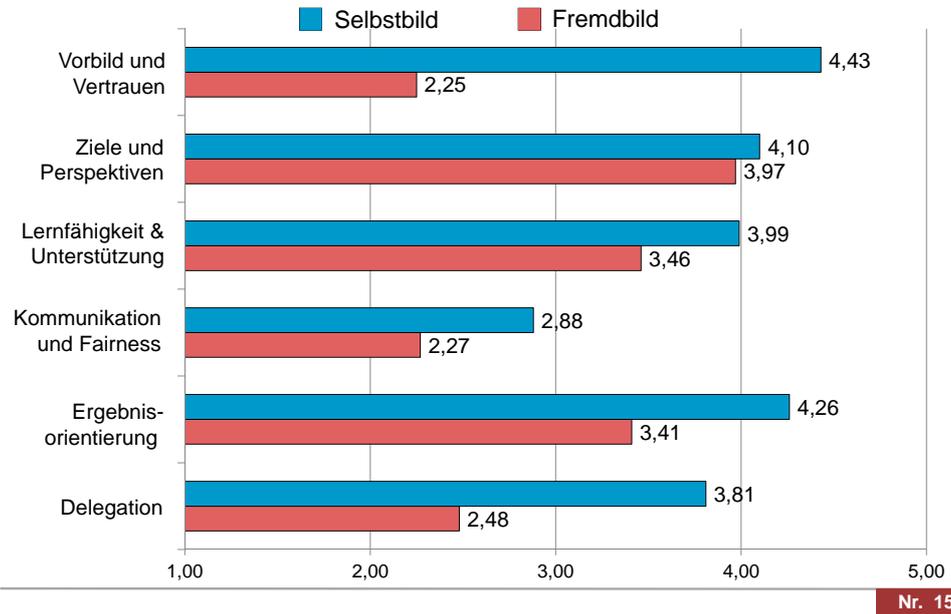
Nr. 13

Stärken und Schwächen (1)



Nr. 14

Stärken und Schwächen (2)



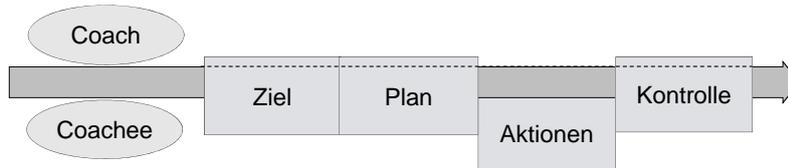
Kurzfristiger Persönlicher Entwicklungsplan*

Meine wichtigsten Stärken		
Verhaltensgrundsätze	Was werde ich tun, um diese Stärken auszubauen?	Termin
1. Offen für Kritik sein ... 2. Werte klar kommunizieren ... 3. Respekt erwerben ... 4. Meinen, was man sagt ... 5.	Ziel: Was man sofort im Tagesgeschäft verändern und umsetzen kann	
Meine wichtigsten Schwächen		
Verhaltensgrundsätze	Was werde ich tun, um diese Schwächen zu überwinden?	Termin
1. Politik und Gerüchte ... 2. Stimmung verbessern ... 3. Prioritäten setzen ... 4. Mut (Zivilcourage) zeigen ... 5.		

*Als Grundlage für das Gespräch mit dem Vorgesetzten

Umsetzung des PEP durch Coaching

- **Wille** zur Veränderung, **selbst** gesetztes Ziel, Eigenverantwortung?
- Ein **Coach** ist **kein** Lehrer, Ratgeber, Prediger, Problemlöser, Tröster, Beichtvater
- Der **Coach** fördert Fähigkeit der „Selbststeuerung“



- **Ziel** nach SMART-Prinzip* formuliert? (*Was wollen Sie erreichen?*)
- **Plan**: Möglichkeiten, Wege, Ressourcen, Zeit? (*Was ist die beste Möglichkeit?*)
- **Aktionen**: konkrete Maßnahmen (*Ist das zielführend?*)
- **Erfolgskontrolle**: Fortschritte, Ergebnisse, Meilensteine (*Was bis wann?*)

*Spezifisch, Messbar, Attraktiv, Realistisch, an Termin gebunden

Langfristiger Persönlicher Entwicklungsplan*

Kompetenzen (mit jeweils 7 Verhaltensbeschreibungen)	Prio.	Welche Kompetenzen sind notwendig, um Ihre langfristigen Ziele umzusetzen?	
		Geschäftlich und beruflich	Andere Lebensbereiche
Vorbild und Vertrauen (Identification)			
Ziele und Perspektiven (Inspiration)			
Lernen/Fähigkeiten (Stimulation)			
Kommunikation und Fairness (Consideration)			
Ergebnisorientierung (Enabling)			
Unternehmerische Haltung (Innovation)			

*Als Grundlage für das Gespräch mit dem Vorgesetzten

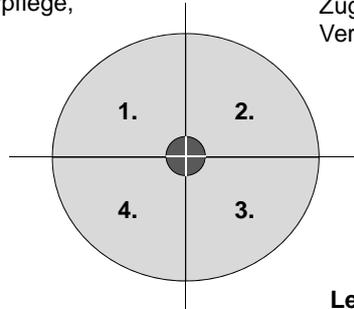
Lebensbereiche*

Körper/Fitness

Gesundheit, Sport, Entspannung,
Erscheinungsbild, Körperpflege,
Unterhaltung, Genuss ...

Beziehungen/Familie

Familienleben, Freundschaft,
Zugehörigkeit, Sicherheit,
Vertrauen, Zuwendung ...



Ethik/Beitrag

Beitrag jenseits des Eigeninteresses,
Religion, Sinn, menschliche Reife,
Ideale, Weisheit Erkenntnis ...

Leistung/Beruf

Herausforderungen, Wissen,
Kompetenzen, Kreativität,
Ehrgeiz, Erfahrung ...

**Zugleich Quellen positiver Energie*

Start: Unterschied Erfolgreiche/Erfolglöse (neben Vorbild)



- „Hilft bei der Entwicklung persönlicher Kompetenzen und Perspektiven.“
- „Stärkt das Selbstvertrauen in die Erreichbarkeit von Zielen.“
- „Schafft ein Klima des Verantwortungsbewusstseins.“
- „Macht klar, wie jeder zum Unternehmenserfolg beitragen kann.“
- „Sorgt für Fairness.“
- „Sucht kontinuierlich nach Verbesserungsmöglichkeiten.“

- ! ■ Selbstbild
- ■ Fremdbild

Zur Vertiefung:

- Fachliteratur
 - ▶ Bass, Bernard: The Bass Handbook of Leadership, Theory, Research, and Managerial Applications, The Free Press: 2008
 - ▶ Harvard Business Review's Ten Must Reads on Leadership, Harvard Business School Publishing: 2011
 - ▶ Pelz, Waldemar: Transformationale Führung – Diagnose und Umsetzung in der Praxis. In: Au, Corinna von (Hrsg.): Leadership und angewandte Psychologie. Band 1: Nachhaltige Führungsansätze und Theorien. Berlin: Springer 2015
 - ▶ Pelz, Waldemar: Kompetent Führen, 2. Auflage, Gabler: 2004
 - ▶ Yukl, Gary: Leadership in Organizations, 8th Edition, Pearson: 2013
- Links
 - ▶ www.transformationale-fuehrung.com (Forschungsprojekt)
 - ▶ www.management-innovation.com ⇨ Button „Publikationen“
 - ▶ www.managementkompetenzen.de (verschiedene Online-Tests, insbesondere Transformationale Führung und Umsetzungskompetenzen)
 - ▶ www.360-grad-feedback.net (zum Thema Erfolgskontrolle)

Herzlichen Dank für Ihre Einladung!

Bei weiteren Fragen
stehen wir Ihnen gern zur Verfügung

Kontaktdaten

■ INSTITUT FÜR
■ ■ MANAGEMENT-INNOVATION
■ ■ ■ PROF. DR. WALDEMAR PELZ
TEL.: 06196-23048 – WWW.INMI.DE